

**Université de Montréal**

**La sous-traitance « boomerang » : l'influence des relations industrielles sur  
l'internalisation d'activités manufacturières confiées en sous-traitance**

**par Barbara Fillion**

**École de relations industrielles**

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M. Sc.)

Décembre 2014

©, Barbara Fillion, 2014

## RÉSUMÉ

---

Au cours de la dernière décennie, le secteur manufacturier québécois a subi d'importantes transformations. La mondialisation ayant amené les entreprises à restructurer leurs activités, 96% des établissements manufacturiers québécois ont choisi d'avoir recours à la sous-traitance (Jalette, 2004). Or, nous savons que l'octroi de contrats en sous-traitance est un processus qui se révèle parfois décevant pour les entreprises. En raison de l'évolution de certains facteurs organisationnels internes ou externes qui contribue à changer le contexte au sein duquel les décisions de sous-traitance avaient été prises initialement (ex. : augmentation des coûts de main-d'œuvre et de transport, changements technologiques), il arrive que les entreprises renversent les décisions de sous-traitance par une décision d'internalisation (OCDE, 2013). Le concept d'internalisation réfère ici à l'action d'une entreprise de ramener vers un établissement des activités de production qui avaient été antérieurement transférées en dehors de celui-ci, et ce, que ce soit en raison d'une sous-traitance d'activités à une entreprise indépendante ou d'une délocalisation au sein d'un autre établissement de l'entreprise (Jalette & Chevance, 2008).

La présente étude a pour objectif d'expliquer la décision managériale d'internalisation par le biais des dynamiques sociales inhérentes aux relations industrielles, en allant au-delà des seuls facteurs économiques. L'effet sur l'internalisation de quatre variables indépendantes liées aux relations industrielles est étudié, soit la capacité stratégique du syndicat local, la solidarité interne de l'acteur syndical local et sa solidarité externe, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales. La typologie des positions syndicales de Jalette (2005), le modèle des ressources de pouvoir syndicales de Lévesque et Murray (2003) et les travaux de Dastmalchian (2008) traitant du climat des relations industrielles constituent le cadre théorique de cette recherche.

La présente étude utilise des données recueillies dans le cadre d'une enquête par questionnaire réalisée en 2005 auprès de présidents de syndicats locaux affiliés à la CSD et à la FTQ qui œuvrent dans le secteur manufacturier québécois. L'étude révèle que 24% des syndicats locaux sondés ont vécu l'internalisation d'activités antérieurement sous-traitées dans les deux années précédentes au sondage. De plus, les résultats sont à l'effet que les chances d'internalisation d'activités augmentent lorsque plusieurs stratégies et actions visant l'internalisation sont adoptées par le syndicat local, lorsque la vie syndicale d'un syndicat local s'améliore et lorsque le temps de libération syndicale d'un syndicat local augmente. Toutefois, les chances d'internalisation d'activités diminuent lorsque le rapport de force d'un syndical local augmente. L'internalisation d'activités diminue également lorsque le climat des relations du travail se détériore.

Bref, les résultats de cette recherche montrent que les syndicats n'ont pas qu'à subir la mondialisation et que, par leurs actions, ils sont à même d'en influencer le cours, notamment en favorisant l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance.

Mots clés : (1) sous-traitance, (2) relations industrielles, (3) internalisation, (4) ressources de pouvoir syndicales, (5) climat de travail, (6) syndicat, (7) secteur manufacturier, (8) Québec.

## ABSTRACT

---

In the last decade, the Quebec manufacturing sector has undergone major transformations. Since globalization has led companies to restructure their operations, 96% of Quebec's manufacturing plants have chosen to use outsourcing as a strategy (Jalette, 2004). However, we are now aware that subcontracting is sometimes a disappointing process for businesses. Due to the evolution of some internal or external organizational factors, that contribute to change the context in which the subcontracting decisions were initially taken (eg. increased costs of labor and transportation, technological changes), businesses sometimes choose to overturn outsourcing decisions by opting for internalization (OECD, 2013). The concept of internalization refers to the action of a company to bring back to a plant an activity that had previously been transferred outside of it whether due to outsourcing activities in an independent company or due to relocation to another facility within the same company (Jalette & Chevance, 2008).

This study aims to explain the managerial decision to internalize through social dynamics inherent to industrial relations, going beyond purely economic factors. The effect on internalization of four independent variables related to industrial relations is studied, namely the strategic capacity of the local union, the internal solidarity of the local union and its external solidarity, as well as the climate of labor-management relations. The theoretical framework of this research is made of Jalette's typology of union positions (2005), Levesque and Murray's union power resources model (2003), and the Dastmalchian (2008) work dealing with industrial relations climate.

This study uses data collected through a questionnaire survey conducted in 2005 among presidents of local unions within the Quebec's manufacturing sector and affiliated with the CSD and the FTQ. The study reveals that 24% of respondents experienced internalization of previously subcontracted activities in

the two years preceding the survey. In addition, the results show that chances of internalizing activities increase when multiple strategies and actions aiming towards internalization are adopted by the local union, when the union life of a local union improves, and when union leave time increases. However, chances of internalizing activities decrease when the local union's power level increases. Internalization also decreases when the climate of labor relations deteriorates.

In short, the results of this research show that unions do not have to undergo globalization and, by their actions, they are able to influence its course, notably by promoting internalization of previously outsourced activities.

Key words: (1) subcontracting, (2) industrial relations, (3) internalization, (4) union power resources, (5) work climate, (6) union, (7) manufacturing sector, (8) Quebec.

## TABLE DES MATIÈRES

---

RÉSUMÉ.....	i
ABSTRACT .....	iii
TABLE DES MATIÈRES .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	ix
REMERCIEMENTS.....	x
INTRODUCTION .....	1
1. QUESTION DE RECHERCHE, REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1. QUESTION DE RECHERCHE .....	3
1.2. REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	4
1.2.1. La mobilité des activités de production .....	5
1.2.2. Les explications théoriques du recours à la sous-traitance .....	9
1.2.3. Les facteurs explicatifs de la sous-traitance étrangère .....	12
1.2.4. Les facteurs explicatifs de l'internalisation .....	14
1.2.4.1. Les facteurs internes .....	15
1.2.4.2. Les facteurs externes.....	17
1.2.5. Les enjeux de la sous-traitance .....	21
1.2.5.1. Les enjeux pour les travailleurs et syndicats .....	22
1.2.5.2. Les enjeux pour l'entreprise .....	24
1.2.5.3. Les enjeux pour l'État .....	25
1.2.6. L'influence des relations industrielles sur l'externalisation et l'internalisation....	27
1.2.6.1. Le climat des relations patronales-syndicales .....	27
1.2.6.2. Les ressources de pouvoir du syndical local.....	30
1.3. PRINCIPAUX CONSTATS DE LA LITTÉRATURE .....	38
1.4. PROBLÉMATIQUE .....	39
2. MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	44
2.1. CADRE THÉORIQUE.....	44
2.1.1. Le modèle conceptuel .....	44
2.1.2. L'internalisation d'activités .....	46

2.1.3.	Les ressources de pouvoir de l'acteur syndical local.....	46
2.1.3.1.	La capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation .....	47
2.1.3.2.	La solidarité interne du syndicat local.....	49
2.1.3.3.	La solidarité externe du syndicat local .....	50
2.1.4.	Le climat des relations patronales-syndicales.....	50
2.2.	CADRE OPÉRATOIRE .....	52
2.2.1.	La variable dépendante .....	52
2.2.2.	Les variables indépendantes .....	52
2.2.3.	Les variables contrôles .....	56
2.3.	HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	59
2.4.	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	61
2.4.1.	Le type d'investigation .....	62
2.4.2.	La population.....	63
2.4.3.	La stratégie et l'instrument de collecte.....	63
2.4.4.	Les mesures .....	64
3.	RÉSULTATS.....	66
3.1.	ANALYSES DESCRIPTIVES .....	66
3.1.1.	L'internalisation d'activités .....	66
3.1.2.	La capacité stratégique du syndical local en matière d'externalisation et d'internalisation .....	67
3.1.3.	La solidarité interne de l'acteur syndical local .....	69
3.1.4.	La solidarité externe de l'acteur syndical local.....	70
3.1.5.	Le climat des relations patronales-syndicales.....	71
3.1.6.	Les variables contrôles .....	71
3.2.	ANALYSES BIVARIÉES .....	73
3.2.1.	La variable dépendante .....	74
3.2.2.	Les variables indépendantes .....	74
3.2.3.	Les variables contrôles .....	76
3.3.	RÉGRESSION LOGISTIQUE.....	78
4.	ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	82
4.1.	ANALYSE DES RÉSULTATS .....	82



4.1.1.	La capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation .....	1
4.1.2.	La solidarité interne de l'acteur syndical local .....	2
4.1.3.	La solidarité externe de l'acteur syndical local.....	4
4.1.4.	Le climat des relations patronales-syndicales .....	5
4.1.5.	La réponse à la question de recherche.....	6
4.2.	DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	7
CONCLUSION .....		11
APPORTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE .....		11
APPORTS PRATIQUES DE LA RECHERCHE .....		12
LIMITES DE LA RECHERCHE.....		14
PISTES DE RECHERCHE FUTURES .....		16
BIBLIOGRAPHIE.....		19
ANNEXE A : QUESTIONNAIRE .....		25

## LISTE DES TABLEAUX

---

TABLEAU 1: MATRICE DYNAMIQUE DES OPTIONS DE LA LOCALISATION DE LA PRODUCTION DES BIENS ET SERVICES .....	6
TABLEAU 2 : TYPOLOGIE DES STRATÉGIES D'EXTERNALISATION .....	13
TABLEAU 3 : FACTEURS INTERNES ET EXTERNES EXPLICATIFS DE L'INTERNALISATION .....	14
TABLEAU 4: DIMENSIONS ET INDICATEURS DU CLIMAT DES RELATIONS INDUSTRIELLES.....	51
TABLEAU 5: OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE « INTERNALISATION D'ACTIVITÉS » .....	52
TABLEAU 6: OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE « CAPACITÉ STRATÉGIQUE DU SYNDICAT LOCAL EN MATIÈRE D'EXTERNALISATION ET D'INTERNALISATION » .....	53
TABLEAU 7: OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE « SOLIDARITÉ INTERNE DE L'ACTEUR SYNDICAL LOCAL » .....	54
TABLEAU 8 : OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE « SOLIDARITÉ EXTERNE DE L'ACTEUR SYNDICAL LOCAL » .....	55
TABLEAU 9: OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE « CLIMAT DES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES » .....	56
TABLEAU 10: OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES DU CONTEXTE INTERNE .....	57
TABLEAU 11: OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE DU CONTEXTE EXTERNE .....	59
TABLEAU 12 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE LA VARIABLE « INTERNALISATION D'ACTIVITÉS » .....	67
TABLEAU 13 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE LA VARIABLE « CAPACITÉ STRATÉGIQUE DU SYNDICAT LOCAL EN MATIÈRE D'EXTERNALISATION ET D'INTERNALISATION » .....	68
TABLEAU 14 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE LA VARIABLE « SOLIDARITÉ INTERNE DE L'ACTEUR SYNDICAL LOCAL » .....	69
TABLEAU 15 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE LA VARIABLE « SOLIDARITÉ EXTERNE DE L'ACTEUR SYNDICAL LOCAL » .....	70
TABLEAU 16 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE LA VARIABLE « CLIMAT DES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES » .....	71
TABLEAU 17 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES DU CONTEXTE INTERNE ET EXTERNE .....	72
TABLEAU 18 : MATRICE DE CORRÉLATION.....	77
TABLEAU 19 : ANALYSE DE RÉGRESSION LOGISTIQUE AVEC L'INTERNALISATION D'ACTIVITÉS COMME VARIABLE DÉPENDANTE .....	81
TABLEAU 20 : SYNTHÈSE DE LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	83

## LISTE DES FIGURES

---

FIGURE I : LES RESSOURCES DE POUVOIR SYNDICALES AU NIVEAU DE L'ÉTABLISSEMENT .....	31
FIGURE II : MODÈLE CONCEPTUEL DE L'INFLUENCE DES RELATIONS INDUSTRIELLES SUR L'INTERNALISATION D'ACTIVITÉS ANTÉRIEUREMENT CONFIÉES EN SOUS-TRAITANCE .....	45

## REMERCIEMENTS

---

Approximativement 18 mois de travail ardu ont été nécessaires pour produire le présent mémoire. Des milliers de pages de littérature ont été lues et des centaines d'heures ont été consacrées à la rédaction, aux analyses statistiques, à la mise en page et à la correction du présent document. Plusieurs personnes et organisations ont joué un rôle capital dans la réalisation de ce projet de vie et je tiens particulièrement à les remercier.

Il est d'abord impossible de passer sous silence l'apport substantiel de mon directeur de recherche. En effet, Monsieur Jalette est un guide et un mentor exceptionnel! Sa rigueur et ses hauts standards de qualité m'ont clairement amené à me dépasser et à retirer le maximum de mon expérience. Monsieur Jalette, je vous remercie énormément! Votre apport à ce mémoire est tout simplement inestimable!

Puis, je tiens à remercier mon conjoint, ma famille et mes amis pour leurs encouragements, leur support, mais surtout pour leur compréhension. Un travail d'une telle ampleur nécessite de nombreux sacrifices et votre appui était essentiel pour me permettre de mener à terme ce projet. Merci à vous tous!

Je remercie également le CRIMT, la FTQ et l'École de relations industrielles d'avoir généreusement appuyé mes travaux de recherche car votre contribution financière m'a permis de m'y consacrer corps et âme et d'ainsi produire un mémoire de haute qualité. Je vous suis grandement reconnaissante!

Merci aussi aux professeurs Mélanie Laroche et Jeffrey Hilgert qui ont agi comme membres du jury. Votre évaluation rigoureuse de mon mémoire et vos judicieux conseils ont été d'une grande utilité et la qualité de mon mémoire reflète votre contribution.

Enfin, j'en profite pour remercier ma collègue Vivianne Martin pour son soutien dans la réalisation de mes analyses statistiques. Tes connaissances approfondies du logiciel SPSS et des statistiques m'ont épargné de nombreux maux de tête et je t'en suis extrêmement reconnaissante!

Bref, le présent mémoire est rendu possible grâce à vous tous! Mille fois merci d'avoir cru en moi et de m'avoir appuyé dans les bons moments et dans ceux plus difficiles. Il va sans dire que la rédaction d'un mémoire est un processus exigeant. C'est pourquoi je tiens à vous manifester mon entière gratitude. Sur ce, c'est avec un grand sentiment de fierté que je vous souhaite une agréable lecture!

## INTRODUCTION

---

Depuis quelques années, des décisions prises par des dirigeants d'entreprises manufacturières quant à la localisation de leurs activités de production suscitent énormément d'intérêt. À titre d'exemple, General Electric a récemment décidé de rapatrier aux États-Unis certaines de ses activités manufacturières auparavant effectuées par des sous-traitants chinois (Fishman, 2012; The Economist, 2013). Pour sa part, Tristan & Iseut, qui œuvre dans le secteur du textile, a choisi d'ouvrir une nouvelle usine au Québec alors qu'une vaste portion de sa production était réalisée par des sous-traitants asiatiques, et ce, depuis plus de deux décennies (Bergeron, 2008). Quant à l'entreprise Apple, elle a également emboité le pas en prenant la décision de produire des ordinateurs aux États-Unis, et ce, même si la plupart des composantes du iPhone sont fabriquées par un groupe de sous-traitants asiatiques (Dupaul, 2013; Le Figaro, 2013). Que se passe-t-il? Est-ce le monde à l'envers? Sommes-nous en présence d'une « mondialisation inversée » (Bergeron, 2008)?

Des études récentes montrent que ce phénomène d'internalisation d'activités auparavant réalisées en sous-traitance n'est cependant pas inhabituel. Selon Oshri et ses collègues (2009), le tiers des contrats de sous-traitance se traduisent par des échecs, ce qui conduit souvent à une internalisation. Similairement, Schröder (2012) évalue qu'une décision d'externalisation sur six est renversée par une décision d'internalisation.

Dans le champ des relations industrielles, une telle tendance d'internalisation suscite énormément de questions et d'intérêt, et ce, particulièrement auprès des protagonistes des relations du travail. D'une part, les mouvements externes (délocalisations, sous-traitance, etc.) ne sont pas inconnus aux travailleurs et aux syndicats œuvrant dans le secteur manufacturier. En effet, ceux-ci luttent depuis belle lurette afin de préserver leurs emplois, leurs salaires, leurs conditions de travail (Jalette, 2014a) ainsi que leur

pouvoir de négociation (Jalette & Laroche, 2010; Jalette, 2011) en dépit de l'externalisation des activités de production constatée depuis un certain temps déjà (Balsom & Nadeau, 2005; Boileau & Sydor, 2011). D'autre part, les entreprises tentent aussi bien que mal de garder la tête hors de l'eau dans une économie mondiale hautement concurrentielle, et ce, particulièrement dans le secteur manufacturier. Pour les dirigeants d'entreprises, la flexibilité dans l'organisation de la production et le maintien de leurs droits de gérance en cette matière sont donc essentiels afin d'accroître la productivité et la rentabilité de l'entreprise et d'assurer sa pérennité (Carley, 2006; Pedersini, 2006; Jalette & Laroche, 2010).

Alors que la littérature explique le phénomène d'internalisation par divers facteurs internes et externes à l'entreprise, tels qu'une meilleure gestion de la chaîne de valeur et une amélioration de la logistique du transport (voir section 1.2.4), la présente recherche tente plutôt d'expliquer ces décisions managériales par le biais des dynamiques sociales inhérentes aux relations industrielles, en allant donc au-delà des seules motivations économiques et des facteurs structurels. Ainsi, nous voulons particulièrement nous interroger sur le rôle joué par les facteurs liés aux relations industrielles dans la décision patronale d'internalisation. Dans le cadre de la présente recherche, l'influence des relations industrielles sur l'internalisation est étudiée sous quatre dimensions, soit la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation, la solidarité interne de l'acteur syndical local, sa solidarité externe, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales.

Ce mémoire comprend quatre chapitres. D'abord, la question de recherche, la revue de la littérature et la problématique sont présentées dans le premier chapitre. Ensuite, le modèle d'analyse et la méthodologie de la recherche sont explicités dans le deuxième chapitre. Puis, le troisième chapitre fait état des résultats obtenus lors des analyses descriptives, bivariées et logistiques. Enfin, le quatrième chapitre comprend l'analyse et la discussion des résultats.

## 1. QUESTION DE RECHERCHE, REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

---

Le présent chapitre est composé de quatre sections. D'abord, la question de recherche animant la réflexion poursuivie dans le cadre de ce mémoire est formulée et les principaux concepts sont définis. Ensuite, la revue de la littérature sur le sujet de recherche est présentée, laquelle s'oriente essentiellement vers les principaux concepts à l'étude. Puis, quatre constats de la littérature sont exposés. Enfin, la dernière section, centrée sur la problématique, explique en quoi la présente recherche est pertinente, la contribution que celle-ci apporte au champ d'études des relations industrielles, ainsi que l'objectif même de l'étude.

### 1.1. QUESTION DE RECHERCHE

La présente recherche tente de répondre à la question suivante : **Quelle est l'influence des relations industrielles sur l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance?** Afin d'apporter une réponse à cette question, il importe ici de définir deux concepts clés, soit l'influence des relations industrielles et l'internalisation d'activités.

D'abord, la présente recherche s'intéresse à quatre dimensions de l'influence des relations industrielles, soit la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation, la solidarité interne de l'acteur syndical local, sa solidarité externe, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales. Ces dimensions, lesquelles sont explicitées dans les sections ultérieures, sont au cœur de la présente recherche puisqu'elles se distinguent dans la recension des écrits et qu'elles sont, d'autant plus, facilement mesurables.

Quant au concept d'internalisation, il fait référence à l'action d'une entreprise de ramener vers un établissement des activités de production qui



avaient été antérieurement transférées en dehors de celui-ci, et ce, que ce soit en raison d'une sous-traitance d'activités à une entreprise indépendante ou d'une délocalisation au sein d'un autre établissement de l'entreprise (Jalette & Chevance, 2008). Cependant, il est important de préciser que la présente étude s'intéresse à la première circonstance, soit lorsque les activités internalisées avaient été confiées en sous-traitance et non délocalisées vers d'autres lieux de production de l'entreprise. La sous-traitance réfère ici à une « entente conclue par un employeur avec une entreprise externe pour la réalisation d'un travail de production ou la fourniture de services qui étaient auparavant assumés, ou auraient pu l'être, par les employés de l'organisation à l'aide de son propre matériel » (Young, 1964, cité dans Jalette & Warrian, 2002, p. 68). Il importe également de préciser que nous considérons dans le cadre de cette recherche toute internalisation d'activités peu importe le lieu géographique où la production avait initialement été sous-traitée (Québec, Canada ou à l'étranger). Enfin, considérant qu'il s'agit d'activités ayant déjà été réalisées par l'entreprise et qui sont ramenées dans son giron, le terme ré-internalisation peut aussi être approprié (Jalette & Chevance, 2008). Bref, la présente recherche tente de voir dans quelle mesure les ressources de pouvoir syndicales (capacité stratégique, solidarité interne et solidarité externe) et le climat des relations patronales-syndicales influencent l'internalisation.

## **1.2. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

La présente section, laquelle fait état de la revue de la littérature existante sur le sujet à l'étude, comporte six sous-sections : (1) la mobilité des activités de production; (2) les explications théoriques du recours à la sous-traitance; (3) les facteurs explicatifs de la sous-traitance étrangère; (4) les facteurs explicatifs de l'internalisation; (5) les enjeux de la sous-traitance; et (6) l'influence des relations industrielles sur l'externalisation et l'internalisation. Une bonne partie de ce chapitre porte sur l'externalisation, laquelle fait déjà l'objet d'une littérature relativement abondante, voire beaucoup plus abondante que celle portant sur

l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance. Comme nous le verrons dans ce chapitre, la littérature sur l'externalisation nous fait mieux appréhender l'internalisation. De ce fait, l'étude de la première est un prérequis à la compréhension de la seconde.

### **1.2.1. La mobilité des activités de production**

Avant de présenter les données relatives à l'ampleur des phénomènes d'externalisation et d'internalisation, il importe d'abord d'explorer et de définir les divers types de mouvements de production. Pour ce faire, la matrice des options de localisation de la production développée par Jalette et Chevance (2008) est présentée (voir tableau 1). À l'instar de celle proposée par Kirkegaard (2007), cette matrice diffère de la matrice classique des mouvements de production élaborée par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (UNCTAD, 2004, cité dans Kirkegaard, 2007) puisqu'elle considère l'internalisation d'activités comme une option possible de mouvement de la localisation de la production. De plus, la matrice de Jalette et Chevance (2008) tient compte des différences législatives entre le Québec et les autres provinces canadiennes en ce qui concerne le travail (et les transferts d'entreprises), ce qui permet de préciser davantage la dimension géographique de la matrice.

**Tableau 1: Matrice dynamique des options de la localisation de la production des biens et services**

Emplacement géographique					
QUÉBEC (mouvement au sein du Québec)		CANADA (mouvement entre le Québec et le reste du Canada)		À L'ÉTRANGER (mouvement entre le Québec et les autres pays)	
À l'intérieur de l'entreprise	À l'extérieur de l'entreprise	À l'intérieur de l'entreprise	À l'extérieur de l'entreprise	À l'intérieur de l'entreprise	À l'extérieur de l'entreprise
EXTERNALISATION (transfert d'activités en dehors de l'établissement)					
<b>Délocalisation au Québec :</b> vers d'autres lieux de production de l'entreprise au Québec (1)	<b>Sous-traitance au Québec :</b> vers les lieux de production des sous-traitants au Québec (2)	<b>Délocalisation au Canada :</b> vers d'autres lieux de production de l'entreprise au Canada (3)	<b>Sous-traitance au Canada :</b> vers les lieux de production des sous-traitants au Canada (4)	<b>Délocalisation à l'étranger :</b> vers les lieux de production de l'entreprise à l'étranger (5)	<b>Sous-traitance internationale :</b> vers les lieux de production des sous-traitants à l'étranger (6)
INTERNALISATION (transfert d'activités vers l'établissement)					
<b>Relocalisation québécoise :</b> en provenance d'autres lieux de production de l'entreprise au Québec (7)	<b>Internalisation de la sous-traitance québécoise :</b> en provenance des lieux de production des sous-traitants au Québec (8)	<b>Relocalisation canadienne :</b> en provenance d'autres lieux de production de l'entreprise au Canada (9)	<b>Internalisation de la sous-traitance canadienne :</b> en provenance des lieux de production des sous-traitants au Canada (10)	<b>Relocalisation/rapatriement d'activités :</b> en provenance des lieux de production de l'entreprise à l'étranger (11)	<b>Rapatriement de la sous-traitance internationale :</b> en provenance des lieux de production des sous-traitants à l'étranger (12)

Source : Jalette & Chevance, 2008, p. 52.

Cette matrice est particulièrement intéressante puisqu'elle permet de mieux saisir les mouvements possibles des activités de production. Ainsi, les douze options de localisation comprises dans la matrice de Jalette et Chevance (2008) représentent deux types de mouvements : l'externalisation et l'internalisation. Le premier mouvement fait référence aux six premières options (cases 1 à 6) où l'entreprise transfère une activité de production à l'extérieur d'un établissement donné, et ce, soit pour la confier à un sous-traitant ou encore pour la délocaliser au sein de ses propres établissements. Le deuxième mouvement comprend les six dernières options (cases 7 à 12) où l'entreprise prend la décision d'internaliser ou de rapatrier une activité réalisée par un sous-traitant, ou encore, de relocaliser ou de rapatrier à l'interne une activité effectuée dans un autre de ses propres établissements. La matrice de Jalette et Chevance (2008) est dite dynamique puisqu'elle « met en évidence que la question de la localisation du travail productif n'est pas une route à sens unique. Il n'y a pas seulement l'externalisation, il y a aussi l'internalisation » (Jalette & Chevance, 2008, p. 52).

L'ampleur des mouvements d'activités de production est relativement importante. Selon la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED, 2005, cité dans Galgóczi, Keune, & Watt, 2006), entre 1990 et 2005, le produit intérieur brut mondial a doublé, les exportations mondiales ont triplé et les entrées d'investissements directs étrangers ont presque sextuplé. De plus, une étude réalisée en 2003 (Dachs et al., 2006, cité dans Mouhoud, 2011) indique qu'approximativement la moitié des entreprises manufacturières autrichiennes, françaises et britanniques externalisent des activités à l'étranger. Toutefois, l'étude révèle également que l'externalisation est plus fréquente que l'internalisation d'activités. En effet, les chercheurs ont recensé un cas d'internalisation pour deux cas d'externalisation au Royaume-Uni, ainsi qu'un cas pour trois en France et un cas pour six en Italie (Mouhoud, 2011).

Au Canada, la sous-traitance domestique et étrangère est également une pratique courante, et ce, particulièrement dans le secteur manufacturier. En effet, une enquête réalisée par Jalette (2004) au Québec et en Ontario évalue que 96% des établissements manufacturiers québécois confient des activités en sous-traitance ou agissent comme sous-traitant pour d'autres entreprises. Puis, un sondage effectué en 2005 par le Conference Board du Canada auprès de 132 entreprises canadiennes révèle que 40% des entreprises ont recours à la sous-traitance étrangère (Balsom & Nadeau, 2005). Parmi les entreprises sondées, seulement 2% d'entre elles planifiaient internaliser des activités à l'échéance du contrat de sous-traitance (Balsom & Nadeau, 2005).

Par contre, une étude plus récente soutient que la sous-traitance étrangère n'est pas aussi répandue que le suggère le Conference Board du Canada et que l'ampleur de l'internalisation est, en contrepartie, beaucoup plus importante. En effet, l'Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise (EISE) réalisée en 2009 auprès de plus de 4000 entreprises canadiennes suggère que seulement 10% des entreprises ont recours à la sous-traitance

étrangère. Or, selon l'étude, les entreprises qui confient des activités en sous-traitance à l'extérieur des frontières canadiennes tendent à internaliser des activités aussi souvent qu'elles n'en externalisent (Industrie Canada, 2011; Boileau & Sydor, 2011). Notons toutefois que ces entreprises rapatrient des activités majoritairement auprès de sous-traitants canadiens et qu'elles ne sont donc pas nécessairement rapatriées auprès de leurs propres établissements (Boileau & Sydor, 2011). L'EISE révèle également que les activités de production sont les activités les plus touchées par les mouvements externes et internes d'activités, et ce, tant du Canada vers l'étranger que l'inverse (Boileau & Sydor, 2011). Assez étonnement, dans le contexte où la production dans les pays à bas salaire retient l'attention, près de la moitié des entreprises de fabrication canadiennes qui ont confié des activités en sous-traitance étrangère l'ont fait vers les États-Unis et le contraire est également vrai en ce qui a trait aux activités internalisées qui proviennent du sud de la frontière canadienne (Industrie Canada, 2011).

Par ailleurs, la tendance à l'internalisation est également observée dans le secteur public canadien. En effet, les données tirées de l'Enquête sur la prestation des services municipaux au Canada (Jalette & Hebdon, 2005) révèlent que 84% des municipalités ont eu recours à la privatisation de services au cours des cinq années précédant à l'enquête et que le quart a renversé la privatisation de certaines activités.

Ainsi, puisque la sous-traitance est une pratique managériale fortement utilisée dans le secteur manufacturier, et ce, particulièrement dans les grandes entreprises (Boileau & Sydor, 2011), il n'est guère surprenant que ce phénomène soit un enjeu important dans les milieux syndiqués (Jalette, 2004) où elle est généralement réglementée (Jalette & Laroche 2010). Par ailleurs, tel que les études exposées dans cette section le montrent, un autre mouvement de production, soit l'internalisation d'activités confiées en sous-traitance, peut être observé et semble croître en popularité tant au Canada qu'à l'étranger.

### 1.2.2. Les explications théoriques du recours à la sous-traitance

La présente section fait état des facteurs explicatifs de la sous-traitance. Essentiellement, la décision patronale de recourir à la sous-traitance repose sur trois principales conceptions théoriques : l'analyse des coûts (Coase, 1937), l'identification des activités stratégiques et périphériques (Williamson, 1981), ainsi que la flexibilité numérique et fonctionnelle (Atkinson, 1984 et 1987, cité dans Jalette & Laroche, 2010).

Premièrement, les travaux de Coase (1937) suggèrent que la décision patronale d'externaliser ou d'internaliser une activité (*to make or buy decision*) est essentiellement basée sur une analyse des coûts de réalisation de celle-ci. Selon le principe du marginalisme, lorsque le coût marginal d'organisation d'une activité à l'interne est supérieur aux coûts de transactions et aux coûts du contrat de réalisation de l'activité à l'externe, la sous-traitance devient alors une option envisageable (Jalette et al., soumis). Notons que les coûts de transaction représentent ici les coûts associés à la recherche d'une entreprise sous-traitante ainsi qu'à la négociation, à la rédaction et au suivi du contrat (Roberts, 2004). Toujours selon Coase (1937), en présence d'un marché à concurrence imparfaite, les entreprises tendent à externaliser leurs activités jusqu'à ce que les coûts inhérents à la gestion et à la coordination des contrats surpassent les bénéfices qui en découlent. Ainsi, plus les coûts de transaction du marché sont élevés, plus les entreprises ont avantage à favoriser la production interne de leurs activités. Généralement, la variation des coûts d'organisation et des coûts de transaction du marché permettent donc d'expliquer la décision patronale d'internaliser ou d'externaliser une activité. Notons également que, selon Holmes (1986), la sous-traitance peut être économiquement viable si elle permet à l'entreprise d'accéder à une vaste source de main-d'œuvre à meilleur marché. De plus, l'auteur soutient que la sous-traitance peut permettre aux entreprises d'accroître leur degré de flexibilité en faisant en sorte que les coûts du travail soient variables et non plus fixes.

Deuxièmement, selon Williamson (1981), l'identification des activités stratégiques et périphériques de la chaîne de production représente une tâche essentielle dans la prise de décision de recourir ou non à la sous-traitance. Selon Prahalad et Hamel (1990), les activités stratégiques de l'organisation comportent trois particularités : (1) elles ont le potentiel de favoriser l'accès à un vaste marché; (2) elles contribuent significativement à la perception finale du produit chez le consommateur; et (3) elles sont difficilement reproductibles par la compétition. En identifiant ses activités stratégiques et périphériques et en délimitant ses frontières de compétences, l'entreprise peut ainsi recentrer ses activités de manière à se concentrer sur les activités qu'elle réalise le plus efficacement. En ce sens, les activités stratégiques sont généralement conservées à l'interne alors que les activités périphériques sont confiées à l'externe (Balakrishnan & Cheng, 2005; Balsom & Nadeau, 2005). Essentiellement, cette réorganisation du travail permet à l'entreprise de déterminer comment l'ensemble des activités seront liées entre elles, et ce, en tenant compte de leur position dans la chaîne de valeur et de l'emplacement géographique où elles seront réalisées. En rationalisant sa chaîne de valeur de manière à ce que sa configuration soit optimale, l'entreprise parvient ainsi à diminuer ses coûts, à accroître sa productivité et à améliorer son avantage comparatif (Barthélemy, 2003).

Troisièmement, selon Atkinson (1984 et 1987, cité dans Jalette & Laroche, 2010), les entreprises recourent à la sous-traitance afin de répondre à leurs besoins de flexibilité numérique et fonctionnelle. D'abord, la flexibilité numérique réfère à la capacité de l'entreprise de hausser ou de diminuer rapidement son volume d'employés ainsi que le nombre d'heures de travail en fonction des variations de la demande et des besoins organisationnels. Selon Holmes (1986), trois situations liées à la structure et à la stabilité temporaire du marché peuvent expliquer la nécessité d'accroître sa flexibilité numérique : (1) la demande pour les biens produits est fluctuante ou incertaine pour des raisons cycliques ou saisonnières; (2) la demande pour le produit est insuffisante, et ce, de manière

permanente, ce qui ne justifie pas une production de masse continue; (3) les conditions du marché varient au début et à la fin du cycle de vie des produits.

Quant à la flexibilité fonctionnelle, elle réfère à la capacité de l'entreprise de se procurer à l'externe l'expertise ou la technologie qui n'est pas disponible à l'interne. Selon Holmes (1986), les technologies utilisées par les entreprises requièrent d'importants investissements en capital. Puisque les économies d'échelles peuvent varier en fonction des diverses étapes du processus de production, il est alors impossible pour une entreprise de produire rentablement toutes les composantes d'un produit. En ce sens, il est possible de fragmenter le processus de production et de recourir à un sous-traitant afin d'accroître sa flexibilité fonctionnelle.

Outre ces trois principaux motifs, une entreprise peut également confier des activités en sous-traitance afin de se distancier de la relation d'emploi qu'elle entretient avec ses travailleurs (Atkinson, 1987). Puis, selon Holmes (1986), la sous-traitance peut permettre aux entreprises de maintenir un certain niveau de contrôle sur les processus de travail. Ainsi, une entreprise dont l'organisation du travail est décentralisée via un réseau d'entreprises externes peut parvenir à ébranler le pouvoir des syndicats en affaiblissant leur capacité d'organisation (Holmes, 1986). De plus, cette stratégie peut permettre à l'entreprise de se protéger des perturbations possibles dans sa chaîne d'approvisionnement (ex. : grèves, ralentissements de travail, etc.).

Somme toute, plusieurs explications théoriques permettent d'expliquer pourquoi une entreprise décide de recourir à la sous-traitance. La volonté de diminuer ses coûts, de se concentrer sur ses activités stratégiques et d'accroître sa flexibilité semblent toutefois représenter les trois principales stratégies patronales à l'égard de la décision de sous-traitance.



### **1.2.3. Les facteurs explicatifs de la sous-traitance étrangère**

Alors que la section précédente présentait les explications théoriques générales du recours à la sous-traitance, d'autres facteurs permettent d'expliquer pourquoi une entreprise peut favoriser plus spécifiquement la sous-traitance étrangère par rapport à la sous-traitance domestique. La présente section présente ces facteurs explicatifs de ce type particulier de sous-traitance.

Un rapport de synthèse publié par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2013), concernant l'interconnexion des économies et les chaînes de valeur mondiales, suggère plusieurs facteurs contribuant à l'externalisation étrangère. Premièrement, les progrès technologiques ont fait en sorte qu'il est maintenant possible de communiquer à faibles coûts à l'aide de technologies de l'information fiables. De ce fait, les entreprises ont la capacité de contrôler leurs opérations et leur production à distance. Deuxièmement, la libéralisation des marchés a entraîné une diminution des droits de douane facilitant ainsi les investissements étrangers. La croissance rapide d'économies émergentes peut ainsi amener les entreprises désirant exploiter ces nouveaux marchés à y assurer une présence locale via un réseau de production ou de distribution. Troisièmement, le rapport de l'OCDE (2013) évoque les économies d'échelle et de gamme que procure l'accès à une main-d'œuvre et à des fournisseurs moins onéreux à l'étranger. En ce sens, Mouhoud (2011) suggère que la sous-traitance étrangère est particulièrement intéressante pour une entreprise qui désire bénéficier de ces économies d'échelles mais qui ne souhaite pas effectuer des investissements en capital (Mouhoud, 2011). Par ailleurs, selon une étude française, le pays d'origine d'une entreprise serait à même d'influencer sa propension à déplacer ses activités de production dans un pays à bas ou à haut salaire (Aubert & Sillard, 2005, cité dans Jalette, 2011). Quatrièmement, l'externalisation étrangère permet aux entreprises d'accéder un large bassin de connaissances (ex. : personnel qualifié, expertise, centres de recherche, etc.) et de fractionner la production en fonction des coûts de

production et de transaction, favorisant ainsi une augmentation du niveau de productivité et de la croissance de l'entreprise (OCDE, 2013).

Dans son ouvrage, Mouhoud (2011) distingue un cinquième facteur explicatif de la sous-traitance étrangère, lequel correspond aux différents objectifs stratégiques de l'entreprise. Cinq stratégies d'externalisation internationale sont énoncées : (1) défensive; (2) induite, forcée ou d'accompagnement; (3) de marge; (4) offensive; et (5) dérivée ou itinérante (Mouhoud, 2011, p. 37). Tel que le montre le tableau 2, lequel a été adapté de Mouhoud afin d'en faciliter la compréhension, les stratégies d'externalisation étrangère comprises dans la typologie sont adoptées par les entreprises en réponse à divers objectifs, tels que la rentabilité ainsi que l'accroissement de la marge de profits, et peuvent être expliqués par divers facteurs, tels que l'emplacement géographique des clients et des fournisseurs de l'entreprise ainsi que la variation des salaires à l'étranger.

**Tableau 2 : Typologie des stratégies d'externalisation**

Types d'externalisation	Facteurs explicatifs	Impacts
<b>Externalisation défensive</b>	Exacerbation de la concurrence internationale à bas prix	L'entreprise effectue un redressement de la compétitivité des prix en maintenant les activités de recherche et développement, de conception et de production automatisée dans le pays d'origine. L'assemblage est cependant externalisé.
<b>Externalisation induite, forcée ou d'accompagnement</b>	Externalisation en cascade des autres acteurs (ex. : fournisseurs, clients, etc.)	L'entreprise est contrainte à suivre les autres acteurs.
<b>Externalisation de marge</b>	Besoin de reconquérir une marge de profits	Le prix de vente du produit final demeure inchangé malgré les bénéfices liés à la baisse des coûts de production dans les pays à bas salaires.
<b>Externalisation offensive</b>	Besoin d'accroître l'efficacité et la rentabilité en renforçant les avantages compétitifs de l'entreprise dans le pays d'origine et en rationalisant les compétences du groupe	Les segments à désavantages comparatifs sont délocalisés. Le portefeuille des sites des multinationales sont gérés selon une logique qui prend compte de divers paramètres (ex. : dynamiques des marchés, suppression des redondances, substitution des exportations à la production de proximité, logiques actionnariales de rendement, etc.). Les frontières des compétences du groupe sont délimitées et l'entreprise recentre ses activités en fonction du corps de compétences, et ce, dans une logique de dynamique d'innovation et d'apprentissage.
<b>Externalisation dérivée ou itinérante</b>	Rattrapage économique des pays d'Asie du Sud-Est entraîne une hausse des salaires dans les premiers sites d'externalisation	Afin de conserver les avantages de coûts, l'entreprise externalise de nouveau ses activités vers les pays voisins où les salaires demeurent très faibles. L'entreprise peut également internaliser les activités dans le pays d'origine si l'automatisation permet de conserver une marge de profits suffisante.

Source : adapté de Mouhoud, 2011, p. 37.

Somme toute, les entreprises manufacturières confient leurs activités de production en sous-traitance domestique et internationale pour maintes raisons. Bien que la décision patronale de sous-traitance puisse être éclairée par différentes conceptions théoriques, plusieurs facteurs de nature stratégique ou opérationnelle (ex. : fiabilité de la technologie de l'information, bassin de personnel qualifié, position géographique des clients, concurrence, etc.) rentrent en ligne de compte, ce qui démontre bien la complexité de ces décisions patronales relatives aux mouvements de production.

#### 1.2.4. Les facteurs explicatifs de l'internalisation

Le premier déterminant de l'internalisation est bien évidemment l'externalisation ou, plus précisément, le niveau d'externalisation : plus une entreprise a déjà confié des activités en sous-traitance, plus elle est susceptible de pouvoir en ramener dans son giron. Mais quelles sont les autres explications de l'internalisation? En général, les entreprises sont susceptibles de rapatrier à l'interne des activités productives en raison des difficultés rencontrées dans le processus d'externalisation de la production ou en raison de l'échec des contrats de sous-traitance. L'évolution des contextes interne et externe de l'entreprise peut les amener à reconsidérer la viabilité de leur stratégie d'externalisation. Ainsi, les décisions de sous-traitance peuvent être renversées en raison de l'évolution de certains facteurs organisationnels internes ou externes qui contribue à changer le contexte au sein duquel les décisions de sous-traitance avaient été prises initialement (OCDE, 2013). Ces facteurs sont présentés dans le tableau 3 ci-dessous et explicités dans de plus amples détails par la suite.

**Tableau 3 : Facteurs internes et externes explicatifs de l'internalisation**

Facteurs internes	Facteurs externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion financière</li> <li>- Gestion de la chaîne de valeur</li> <li>- Gestion des ressources humaines</li> <li>- Technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de main-d'œuvre</li> <li>- Transport de la marchandise</li> <li>- Financiarisation et interdépendance des économies</li> <li>- Demande pour le produit</li> <li>- Conditions de marché</li> </ul>

#### **1.2.4.1. Les facteurs internes**

Divers facteurs en lien avec le contexte interne d'une organisation peuvent influencer l'internalisation d'activités confiées en sous-traitance. De manière générale, ceux-ci peuvent être regroupés sous quatre catégories : la gestion financière, la gestion de la chaîne de valeur, la gestion des ressources humaines et la technologie.

Premièrement, une analyse approfondie des coûts peut inciter une entreprise à internaliser des activités confiées en sous-traitance. En effet, selon le rapport annuel sur l'internalisation qui présente les résultats d'une enquête réalisée par le MIT Forum For Supply Chain Innovation (2012) auprès de 340 entreprises manufacturières américaines, près de deux entreprises sur trois planifient ou considèrent internaliser des activités pour des raisons financières (Simchi-Levi, 2012). Entre autres, les coûts de transaction, soit la négociation et le suivi des contrats, peuvent s'avérer difficiles à évaluer lors de la planification d'un projet de sous-traitance (Ramioul & De Bruyn, 2008) et ainsi se traduire par un dépassement du budget initial prévu. En ce sens, il est possible que des prévisions budgétaires erronées ne reflètent pas les coûts réels du contrat de sous-traitance, ce qui incite les entreprises à rapatrier les activités sous-traitées (Jalette & Hebdon, 2005; Jalette & Cyr-Racine, 2007). Notons également que les coûts des contrats avec les sous-traitants peuvent augmenter et que l'entreprise cliente peut accroître la performance de sa propre organisation, ce qui peut influencer à son tour les données financières et, conséquemment, la décision patronale d'internalisation (Jalette & Cyr-Racine, 2007).

Deuxièmement, la gestion de la chaîne de valeur peut occasionner des difficultés incitant les entreprises à rapatrier à l'interne leurs activités. En effet, selon l'enquête du MIT Forum For Supply Chain Innovation (2012), près de deux entreprises sur trois planifient ou considèrent internaliser des activités par souci de la qualité des produits et plus de la moitié le font afin d'exercer un meilleur

contrôle sur leurs activités (Simchi-Levi, 2012). En effet, la dispersion géographique de la chaîne de valeur d'une entreprise peut se traduire par des problèmes difficiles à gérer (ex. : arrêts de production, manque de stock, piètre contrôle de la qualité, etc.), lesquels perturbent la chaîne d'approvisionnement (Simchi-Levi, 2012; OCDE, 2013). Dans le même ordre d'idées, une étude de Barthélemy (2003) suggère que des activités sont parfois externalisées alors qu'elles ne le devraient pas. Selon le chercheur, cette difficulté apparaît lorsque l'entreprise néglige d'effectuer une analyse adéquate de ses activités stratégiques et périphériques, ce qui se traduit par une mauvaise position des activités dans la chaîne de valeur (voir section 1.2.2).

Troisièmement, les problèmes inhérents à la gestion des ressources humaines représentent un motif non négligeable d'internalisation en lien avec le contexte interne de l'entreprise. Selon une étude conduite par Barthélemy (2003) auprès de 91 entreprises européennes et nord-américaines qui ont recours à l'externalisation, il arrive que les entreprises confient en sous-traitance des activités de production et des emplois en raison de problèmes inhérents à la gestion de leurs ressources humaines (ex. : taux de roulement élevé, diminution de la loyauté des travailleurs, baisse de la productivité, etc.). De ce fait, des activités sont parfois externalisées alors que d'autres mesures (ex. : moyens de communication plus efficaces, plus grande éthique de la part de l'entreprise, etc.) auraient pu favoriser une meilleure gestion de la main-d'œuvre et ainsi réduire le besoin de recourir à des sous-traitants. De plus, il arrive que les gestionnaires minimisent les bénéfices de posséder, dans le pays d'origine, une équipe de travailleurs expérimentés détenant de l'expérience dans l'opération d'une chaîne de production et dans la résolution de problèmes liés à l'exécution du travail (Ramioul & De Bruyn, 2008). Or, ces réalités deviennent criantes lorsque le projet de sous-traitance est mis à exécution et que la formation des nouveaux travailleurs du pays d'accueil s'avère ardue. En effet, les entreprises semblent préoccupées par le fait que, dans certains pays où les activités de production ont initialement été sous-traitées, la main-d'œuvre n'est parfois pas suffisamment

qualifiée pour opérer de nouvelles technologies (Simchi-Levi, 2012; Mouhoud, 2011).

Quatrièmement, la tendance à substituer la main-d'œuvre par de nouvelles technologies représente un autre motif patronal d'internalisation. En effet, l'automatisation dans le secteur manufacturier a permis aux entreprises d'accroître considérablement leur niveau de productivité, et ce, sans qu'une augmentation des coûts de la main-d'œuvre s'ensuive (Kirkegaard, 2007).

Notons que, dans le secteur public, les entités gouvernementales peuvent choisir de rapatrier des activités pour des raisons similaires. Toutefois, des défis additionnels se présentent, tels que la nécessité de maintenir l'accès aux services publics, le besoin d'assurer une transparence politique et l'obligation de prévenir la corruption (Jalette & Hebdon, 2005; Jalette & Cyr-Racine, 2007).

#### **1.2.4.2. Les facteurs externes**

Divers facteurs en lien avec le contexte externe d'une organisation peuvent influencer l'internalisation d'activités confiées en sous-traitance. De manière générale, ceux-ci peuvent être liés aux coûts de main-d'œuvre, au transport de la marchandise, à la financiarisation et à l'interdépendance des économies, à la demande pour le produit ou encore aux conditions de marché.

Premièrement, l'accroissement des salaires dans le pays où opère le sous-traitant peut représenter un motif patronal d'internalisation susceptible de toucher maintes entreprises. En effet, selon l'enquête du MIT Forum For Supply Chain Innovation (2012), au cours des dernières années, les coûts de main-d'œuvre ont augmenté de près de 20% annuellement en Chine alors que son accroissement n'a été que de 3% aux États-Unis et de 5% au Mexique (Simchi-Levi, 2012). En ce sens, les aspirations grandissantes des travailleurs dans les pays moins développés et les resserrements législatifs en matière de droits du

travail engendrent forcément une hausse des coûts pour les entreprises (The Economist, 2013). Ainsi, l'accroissement des salaires dans le pays d'accueil peut représenter un motif patronal d'internalisation, et ce, particulièrement lorsque des concessions syndicales et une augmentation de la flexibilité ont été observées chez les travailleurs du pays d'origine en réaction à l'octroi de contrats en sous-traitance (Fishman, 2012).

Deuxièmement, les difficultés associées au transport des marchandises semblent inciter les entreprises à internaliser des activités confiées en sous-traitance. D'abord, l'accroissement du coût du pétrole des dernières années a fait augmenter considérablement les coûts de transport (Huws, 2008; Jalette, 2014a). En effet, dans la dernière décennie, le coût du pétrole a triplé, ce qui nuit à la compétitivité des entreprises et peut donc les inciter à revoir le lieu où la production est effectuée (Simchi-Levi, 2012; Moatti, 2012). Outre les coûts, le transport international suscite d'autres inquiétudes. En effet, l'enquête du MIT Forum For Supply Chain Innovation (2012) révèle que près du trois quart des entreprises qui planifient ou considèrent internaliser des activités le font pour des raisons de délais de transport entre l'établissement de production et le marché desservi. Ainsi, la durée du transport des marchandises, les délais de livraison et les risques de retard suscitent parfois des inquiétudes au niveau de l'approvisionnement et de la capacité de l'entreprise à répondre aux demandes des clients (Moatti, 2012; Mouhoud, 2011). Pour Simchi-Levi (2012), les difficultés en lien avec le transport, en conjonction avec la disponibilité du gaz naturel à faible coût sur le territoire américain, fait de l'internalisation d'activités une solution envisageable pour de nombreux dirigeants.

Troisièmement, la financiarisation et l'interdépendance des économies peuvent, ironiquement, représenter un motif patronal d'internalisation. En effet, bien que la mondialisation encourage le libre mouvement du capital, de nombreux événements ont dévoilé ses dangers potentiels, amenant ainsi les entreprises à se soucier de la gestion du risque. Par exemple, la crise financière

mondiale de 2008 a fait prendre conscience aux entreprises qu'il existe un risque réel à rechercher hâtivement un retour sur ses investissements. Les krachs boursiers, les faillites bancaires, l'endettement et la variation des taux de changes représentent tous des préoccupations bien réelles dans un environnement hautement mondialisé (Chavagneux, 2012; OCDE, 2013). En effet, l'instabilité financière des sous-traitants et leur risque de faillite potentiel peut perturber significativement la chaîne de valeur des entreprises clientes (Jalette, 2014a). Face à ces dangers, la sous-traitance internationale peut parfois perdre son attrait aux yeux des entreprises, ce qui peut les inciter à favoriser la production domestique au sein de leurs propres établissements plutôt que de l'externaliser.

Quatrièmement, les problèmes inhérents à la demande des consommateurs peuvent également représenter un motif d'internalisation en lien avec le contexte externe de l'entreprise. En effet, les entreprises sont de plus en plus préoccupées par la versatilité et la différenciation de la demande des consommateurs, lesquels réclament une variété de biens grandissante. Cette tendance incite donc plusieurs entreprises à modifier leur stratégie de vente et à rivaliser avec la concurrence sur une base autre que le prix. Or, pour qu'une entreprise soit en mesure de répondre rapidement à une demande changeante et aux préférences des consommateurs, il est parfois nécessaire que ses installations soient situées à proximité du marché qu'elle dessert (Mouhoud, 2011). Toutefois, les problèmes inhérents au transport font en sorte qu'il est parfois difficile, voire impossible, de réagir aux demandes des consommateurs dans un délai opportun (Polo, 1996). Alors que les clients souhaitent acquérir les produits en vogue, il se peut que les entreprises n'arrivent pas à s'approvisionner, et ce, parce que les produits sont coincés sur des cargos pendant de nombreuses semaines (The Economist, 2013; Bergeron, 2008). Ainsi, plutôt que de perdre leur clientèle, les entreprises peuvent envisager l'internalisation afin de réduire la distance entre le lieu de production et le marché desservi.



Cinquièmement, les conditions du marché peuvent, elles aussi, influencer la décision patronale d'internaliser des activités antérieurement sous-traitées. D'une part, l'internalisation peut être considérée comme une défaillance du marché si celui-ci n'arrive pas à répondre aux besoins de l'organisation (Hefetz & Warner, 2004). C'est le cas, par exemple, d'une organisation qui choisit d'internaliser des activités puisque le marché ne contient pas un nombre suffisant de sous-traitants en concurrence, ce qui fait augmenter les prix et entraîne l'organisation dans une situation de dépendance envers un sous-traitant (Jalette & Hebdon, 2005; Jalette & Cyr-Racine, 2007). D'autre part, lorsque le marché opère efficacement et qu'il existe un nombre suffisant de concurrents, des pressions sont nécessairement produites sur les protagonistes des relations industrielles qui ont pour objectif l'internalisation des activités confiées en sous-traitance. C'est le cas, par exemple, d'une organisation syndicale qui se doit de faire des concessions afin d'entrer en compétition avec les sous-traitants et d'ainsi maximiser les chances d'internalisation d'activités sous-traitées (Jalette & Hebdon, 2005; Jalette & Cyr-Racine, 2007). Bien que les concessions ne soient pas l'avenue de prédilection pour les travailleurs et leurs représentants, elles permettent tout de même à l'entreprise de réduire ses coûts de production à l'interne et d'ainsi voir l'internalisation de ses activités comme une option envisageable.

Outre les cinq principaux facteurs externes explicatifs de l'internalisation exposés dans la présente section, d'autres motifs patronaux méritent d'être soulignés. Ainsi, selon le MIT Forum For Supply Chain Innovation (2012), la moitié des entreprises considèrent internaliser des activités pour des raisons de protection de la propriété intellectuelle (Simchi-Levi, 2012). De plus, l'insécurité politique, la corruption, les barrières tarifaires, les obstacles culturels et langagiers (Polo, 1996; Bergeron, 2008) ainsi que l'exposition accrue aux catastrophes naturelles (OCDE, 2013) représentent tous des réalités auxquelles les entreprises font face lorsqu'elles choisissent de confier leurs activités à des sous-traitants outremer. Face à l'ensemble de ces facteurs, il arrive que la sous-

traitance ne permette pas d'atteindre les objectifs visés et que la disparité entre les objectifs et les résultats soit telle que les entreprises choisissent de renverser leur décision de sous-traitance initiale.

#### **1.2.5. Les enjeux de la sous-traitance**

Nul ne peut nier les conséquences de la délocalisation et de la sous-traitance sur l'emploi, et ce, particulièrement dans le secteur manufacturier. D'une part, des pertes d'emplois importantes ont été observées dans presque tous les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (Bernard, 2009). En effet, près du quart des emplois du secteur manufacturier américain ont été perdus entre 1998 et 2008. Au Canada, la diminution de l'emploi dans ce secteur a connu une baisse de 14% de 2004 à 2008. Au Québec, entre 2003 et 2010, près de quatre emplois sur cinq ont été perdus dans la fabrication alors que ce secteur ne compte pourtant qu'un emploi sur cinq dans l'économie (Jalette, 2014b). Puis, entre 1999 et 2003, les emplois du secteur manufacturier ont diminué de 29% au Royaume-Uni, de 24% au Japon et de 14% en France (Bernard, 2009). Toutefois, plusieurs chercheurs recommandent d'user de ces données avec prudence. En effet, l'ampleur des pertes d'emplois directement liées à l'externalisation de la production à l'étranger dans le secteur manufacturier serait relativement mitigée (Galgóczi, Keune, & Watt, 2006; Kirkegaard, 2007). Par exemple, aux États-Unis, seulement 12% des pertes d'emploi de ce secteur en 2004 et 2005 seraient attribuables à l'externalisation de la production. En Europe, la proportion ne serait que de 6,4% pour la même période (Kirkegaard, 2007). Au Québec, ce sont 4,2% des pertes d'emplois observées entre 2003 et 2010 qui seraient liées directement à la délocalisation et à la sous-traitance (Jalette, 2014b). Ainsi, outre l'externalisation, d'autres facteurs peuvent entraîner des pertes d'emploi, tels que l'accroissement de la productivité, les restructurations internes et les difficultés financières de l'entreprise (Bernard, 2009; Kirkegaard, 2007; Jalette 2014b).

En dépit de ces données, des effets tangibles de la sous-traitance et de la délocalisation de la production peuvent aussi être appréciés sur les conditions d'emploi. Un amalgame d'éléments, tels la financiarisation de l'économie, la pression exercée par les actionnaires et l'accroissement de la compétition internationale, fait en sorte que les entreprises tendent à réviser à la baisse les salaires et les conditions de travail de la main-d'œuvre en faisant usage de la sous-traitance et des délocalisations. Cette pression contribue à la hausse de la précarité des emplois, et ce, tant dans l'économie formelle qu'informelle (Huws, 2008). La délocalisation et la sous-traitance ont ainsi des conséquences tangibles sur les acteurs des relations industrielles. Dans la présente section, nous examinons donc les enjeux pour les travailleurs et les syndicats, les employeurs et l'État.

#### **1.2.5.1. *Les enjeux pour les travailleurs et syndicats***

L'externalisation de la production soulève plusieurs enjeux pour la main-d'œuvre et ses représentants, lesquels sont généralement au fait que l'externalisation de la production constitue une réalité de l'environnement des organisations. Premièrement, ils considèrent que la sous-traitance et la délocalisation représentent un danger à la fois pour les travailleurs et l'économie nationale (Carley, 2006; Pedersini, 2006). Cette position n'est guère surprenante puisque l'externalisation représente un réel danger pour la sécurité d'emploi, les salaires, les conditions de travail, ainsi que l'expertise et les compétences des travailleurs (Jalette, 2014a). Deuxièmement, les syndicats s'y opposent car les transferts de production, réduisant les activités de production dans l'établissement, peuvent contribuer à la diminution de l'aire d'influence syndicale et du nombre de membres (Jalette & Laroche, 2010; Jalette, 2014a). Troisièmement, l'externalisation des activités de production peut également affaiblir le pouvoir de négociation du syndicat, diminuer son efficacité lors d'une grève, voire mettre en péril sa survie et celle de l'établissement (Jalette & Laroche, 2010). En effet, il arrive que les entreprises vont jusqu'à menacer les

travailleurs d'externaliser les activités de production si ceux-ci n'acceptent pas de faire des concessions quant à leur rémunération et conditions de travail (Galgóczi, Keune, & Watt, 2006). Une étude réalisée par Jalette (2011) auprès de 158 syndicats locaux œuvrant dans le secteur manufacturier québécois suggère d'ailleurs que la majorité d'entre eux a fait face à une telle menace.

Par ailleurs, une étude conduite par Böckerman et Maliranta (2013) suggère que la sous-traitance a également des effets sur le niveau de satisfaction des travailleurs. Les résultats de l'étude sont cependant différenciés en fonction de l'emplacement géographique du sous-traitant. Ainsi, lorsqu'une partie de la production a été sous-traitée dans un pays à bas salaires, les chercheurs ont observé une diminution du niveau de satisfaction au travail des employés survivants. Toutefois, cette tendance n'a pas été observée lorsque la sous-traitance était effectuée dans un pays avec des niveaux de salaires similaires, et ce, en raison des opportunités de promotion créées par le processus de restructuration de l'entreprise. Cette étude montre donc que, pour certains travailleurs et dans certaines conditions, l'externalisation peut comporter des avantages.

Dans le même ordre d'idées, les nouvelles technologies favorisent l'apparition de professions qui nécessitent des compétences accrues (Huws, 2008) dont peuvent bénéficier les travailleurs qualifiés. Or, puisque les emplois des travailleurs moins qualifiés sont davantage susceptibles d'être visés par les changements en lien avec l'automatisation et les transferts de production dans les pays à bas salaires (Jalette, 2009; Kirkegaard, 2007), il existe un danger réel à ce qu'un écart de compétences apparaisse au sein de la main-d'œuvre (Kirkegaard, 2007). Ainsi, alors que les salaires des travailleurs qualifiés continuent de croître et qu'ils ont accès à de nouvelles opportunités de carrières, et ce, malgré une forte présence de sous-traitance, les travailleurs moins qualifiés voient leurs salaires et conditions de travail diminuer et risquent davantage de perdre leurs emplois (Kirkegaard, 2007).

Somme toute, notons que dans bien des cas, les enjeux de l'internalisation sont tout simplement l'inverse des enjeux de la sous-traitance. Ainsi, le maintien de l'aire d'influence syndicale, la réduction de la pression sur les salaires et les conditions de travail, le maintien de l'expertise interne et l'accroissement de la satisfaction des travailleurs représentent tous des enjeux miroirs de l'externalisation.

#### **1.2.5.2. *Les enjeux pour l'entreprise***

Malgré les effets défavorables qu'engendrent la délocalisation et la sous-traitance sur l'emploi, les entreprises jugent que l'externalisation de la production est une décision stratégique légitime qui est parfois inévitable afin d'assurer leur croissance et de demeurer concurrentielles (Carley, 2006; Pedersini, 2006). Tel qu'explicité précédemment (voir sections 1.2.2 et 1.2.3), lors d'un transfert de production, les entreprises se soucient de multiples facteurs, tels que les coûts, l'identification des activités stratégiques et périphériques de l'entreprise, ainsi que la flexibilité numérique et fonctionnelle. De plus, d'autres facteurs opérationnels sont considérés, tels que la technologie disponible, la capacité de recruter du personnel qualifié (Jalette, 2009), ainsi que la position géographique des partenaires d'affaires de l'entreprise. De toute évidence, les enjeux de l'internalisation sont similaires à ceux liés à la sous-traitance. Par exemple, une entreprise pourrait très bien choisir de confier en sous-traitance une activité de production et, lors de l'échéance du contrat, décider de la rapatrier à l'interne, et ce, en raison de l'évolution du contexte interne et externe de l'entreprise (voir section 1.2.4) faisant en sorte qu'elle peut maintenant effectuer cette activité à moindre coût. Cet exemple illustre parfaitement l'enjeu ultime de l'entreprise : maintenir la capacité de recourir ou non à la sous-traitance, et ce, à sa propre guise.

### **1.2.5.3. Les enjeux pour l'État**

De manière générale, le rôle de l'État est d'intervenir afin de répondre aux échecs du marché et de favoriser la justice sociale. L'intervention de l'État est effectuée via de multiples mesures en lien avec l'éducation, la formation, la taxation, les subventions, les infrastructures, etc. (Galgóczi, Keune, & Watt, 2006; Simchi-Levi, 2012). D'une part, un gouvernement qui favorise les subventions, les allègements fiscaux ou les garanties de prêts tend à encourager les mouvements internes de capitaux et l'investissement à l'intérieur de ses frontières. Entre autres, de telles mesures visent à maintenir les emplois sur le territoire (Jalette, 2014a), et ce, peu importe qu'ils soient chez un sous-traitant ou non. D'autre part, lorsque le gouvernement conclut des accords commerciaux internationaux et fait la promotion du libre-échange, il peut alors stimuler les mouvements externes de capitaux et le déplacement des activités productives (Moatti, 2012; Chavagneux, 2012). Bien évidemment, une telle approche peut se traduire par des pertes d'emplois pour les citoyens, ce qui peut engendrer un surcroît des conflits de travail (Jalette & Laroche, 2010). Puisque le maintien de la paix sociale est une responsabilité étatique, la régulation du travail devient alors un enjeu fondamental.

L'État, en tant que régulateur, influence également la latitude des entreprises dans l'octroi de contrats en sous-traitance, et ce, via l'élaboration du cadre légal dans lequel les entreprises évoluent. En effet, le contexte juridique (ex. : santé et sécurité au travail, assurance-emploi, normes du travail, négociation collective, etc.) joue un rôle clé dans la décision patronale de confier des activités en sous-traitance. Par exemple, au Québec, le recours à la sous-traitance peut être restreint principalement via une disposition prévue à l'intérieur d'une convention collective. De plus, dans son processus d'externalisation, l'entreprise québécoise doit se conformer au *Code du travail*, lequel prévoit, entre autres, des dispositions assurant, à certaines conditions, la reconnaissance

de l'accréditation syndicale et le respect de la convention collective en vigueur (Jalette & Warrian, 2002).

Au niveau international, il revient à l'État de ratifier ou non des conventions internationales en lien avec les normes du travail et de s'assurer que celles-ci sont respectées par les entreprises établies sur son territoire. Par exemple, en 2011, le Canada a ratifié la convention 187 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, laquelle est juridiquement contraignante. La recommandation 197 qui accompagne cette convention comprend les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Entre autres, un article prévoit des mesures et des dispositions en matière de sécurité et de santé pour les entreprises sous-traitantes et leurs travailleurs (Organisation Internationale du Travail, s.d.). En ce sens, il est possible que la ratification de conventions internationales par l'État ainsi que sa capacité à les renforcer influence la décision patronale de confier des activités en sous-traitance. En effet, des dispositions telles que celles prévues dans la recommandation 197 peuvent influencer la manière dont une entreprise gère sa chaîne de valeur mondiale puisqu'elle se doit de garantir que les exigences de l'OIT en matière de sécurité et santé au travail s'appliquent à ses sous-traitants et à leurs travailleurs. Ainsi, il n'est guère surprenant que les entreprises et les associations patronales exercent de la pression sur l'État afin d'atténuer leur degré d'autorité législative en cette matière (Huws, 2008).

Somme toute, les enjeux de la sous-traitance sur les travailleurs, les syndicats, les entreprises et l'État sont multiples et souvent conflictuels, ce qui représente bien la complexité du phénomène. Ainsi, le débat concernant la localisation des activités varie en fonction du pays où le phénomène prend place mais aussi en fonction du secteur d'activités, des individus et des institutions concernées (Ramioul & De Bruyn, 2008). De plus, il est important de se rappeler qu'il existe de nombreux enjeux conflictuels aux phénomènes d'externalisation et

d'internalisation. En effet, dans les deux cas, les travailleurs et leurs représentants sont particulièrement soucieux de l'impact de ces changements sur l'emploi et de leur rapport de force alors que les entreprises se soucient davantage de leur performance et de leur rentabilité.

#### **1.2.6. L'influence des relations industrielles sur l'externalisation et l'internalisation**

Dans la présente section, la question posée est dans quelle mesure des facteurs liés aux relations industrielles peuvent influencer l'externalisation et l'internalisation. C'est pourquoi une revue de la littérature est effectuée pour chacune des quatre dimensions liées à l'influence des relations industrielles, soit le climat des relations patronales-syndicales, la solidarité interne de l'acteur syndical local et sa solidarité externe, ainsi que la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation.

##### **1.2.6.1. *Le climat des relations patronales-syndicales***

Tel que le suggèrent Jalette et Warrian (2002), « l'impartition est un aspect crucial des relations syndicales-patronales dont l'évolution et les tendances méritent d'être analysées de près » (Jalette & Warrian, 2002, p.77). Bien que la décision de l'employeur de recourir à la sous-traitance relève de ses droits de gérance (Jalette & Laroche, 2010), nous savons qu'un nombre grandissant de conventions collectives comprend des dispositions visant à réguler la sous-traitance. Ainsi, environ deux syndicats locaux sur trois parviennent à négocier de telles clauses (Jalette & Warrian, 2002; Jalette & Laroche, 2010). Généralement, ces clauses comprennent des dispositions concernant la nature du travail qui peut être imparti, les circonstances où la sous-traitance est permise, le choix des entreprises sous-traitantes, les procédures à suivre par l'employeur afin de recourir à la sous-traitance, ou encore, l'atténuation des conséquences de l'impartition sur les membres (Jalette &



Warrian, 2002; Jalette & Laroche, 2010). De plus, selon Jalette et Laroche (2010), près de 7% des conventions collectives québécoises comprennent des dispositions permettant la création d'un comité conjoint formel qui, bien que souvent de nature consultative, constitue un mécanisme par lequel le syndicat peut faire valoir ses vues en matière de sous-traitance. Le mandat d'un tel comité consiste à examiner les différents projets de l'employeur, à analyser les besoins de l'entreprise, à réfléchir aux alternatives de la sous-traitance et à discuter des problèmes en découlant. Toujours selon Jalette et Laroche (2010), certaines conventions collectives stipulent même explicitement que le comité peut discuter avec l'employeur de la possibilité d'internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance. Enfin, il est important de rappeler qu'en l'absence de clauses encadrant la sous-traitance dans la convention collective, l'employeur a pour ainsi dire carte blanche (Jalette & Laroche, 2010). Même lorsque la convention collective comporte une telle clause, il est très rare qu'elle prohibe totalement le recours à la sous-traitance (moins de 3% des cas). Bref, même en milieu syndiqué, l'employeur dispose généralement d'une marge de manœuvre pour exercer ses droits de gérance en matière de sous-traitance.

Considérant les enjeux divergents des travailleurs, des syndicats et des entreprises à l'égard de la sous-traitance, la négociation collective représente un excellent moyen pour parvenir à y répondre. En effet, tel que le stipulent Jalette et Laroche (2010) « les conventions collectives et les divers processus qu'elles établissent jouent un rôle important pour concilier les diverses positions et pour mettre en place, dans les meilleures conditions possibles pour tous, une organisation de la production et du travail qui soit à la fois performante et humaine » (Jalette & Laroche, 2010, p. 218). Par ailleurs, la partie patronale semble fréquemment utiliser la menace de recourir à la sous-traitance comme stratégie de négociation afin d'obtenir des concessions du syndicat. Selon Jalette (2011), ces menaces sont sérieuses et ne doivent pas être prises à la légère car sa recherche montre que deux menaces sur trois se concrétisent. Ainsi, dans de telles situations, il peut parfois être préférable pour un syndicat d'accepter de

faire des concessions à divers niveaux (ex. : diminution de salaire, réorganisation du travail, augmentation de la durée de la convention collective, etc.) afin de diminuer les chances d'externalisation (Jalette, 2011).

Par ailleurs, il existe certaines indications à l'effet que la partie patronale puisse décider d'externaliser des activités lorsque le climat des relations patronales-syndicales est hostile. En effet, une étude réalisée par Jalette (2011) a montré qu'un climat de travail positif où il y a peu de conflits permet de réduire les chances de délocalisations. Antérieurement, Jalette (2009) avait également établi que, lorsque la partie patronale tente de miner la crédibilité du syndicat, qu'elle ne fait pas confiance aux représentants syndicaux, qu'elle ne croit pas aux bénéfices de partager de l'information avec le syndicat ou de l'impliquer dans la gestion de l'usine, celle-ci est alors plus portée vers l'externalisation. Ainsi, cette étude suggère qu'un climat positif des relations patronales-syndicales diminue les conséquences négatives associées à la sous-traitance et que le partenariat peut s'avérer la meilleure alternative pour la partie syndicale lorsque son rapport de force est limité (Jalette, 2009). Le climat des relations de travail apparaît donc avoir un certain impact sur la décision patronale de recourir à la sous-traitance.

Dans le même ordre d'idées, une étude conduite par Schröder (2012) suggère que, lorsqu'une analyse fiable des coûts ne peut pas être réalisée (voir sections 1.2.2 et 1.2.3), les entreprises accordent alors une importance notable aux facteurs non-financiers dans leur prise de décision. Selon Schröder (2012), l'environnement social dans lequel les employeurs évoluent influencerait leur perception de la réalité et de ce qu'ils perçoivent comme étant une décision rationnelle. Ainsi, cette étude porte à croire que les arguments moraux ou autres soutenus par un syndicat local pourraient influencer la décision d'internalisation d'une entreprise.

En somme, la littérature montre que des facteurs liés à la dynamique des relations patronales-syndicales, comme par exemple l'implication syndicale dans la prise de décision en matière de sous-traitance, le climat des relations entre les parties ou la négociation de concession, influencent les décisions patronales de transferts de production.

#### **1.2.6.2. *Les ressources de pouvoir du syndical local***

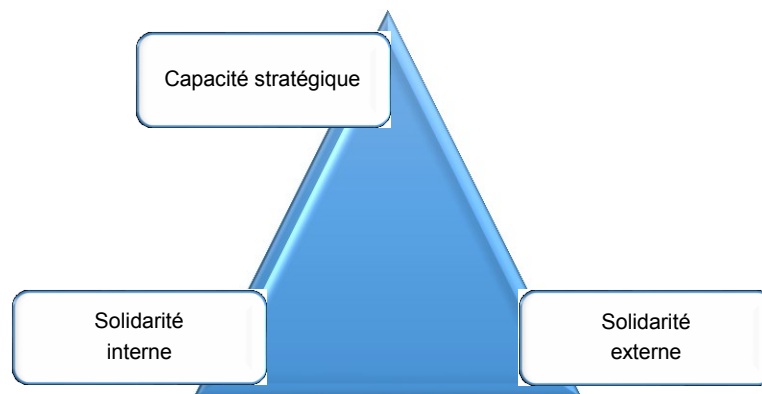
Puisque les décisions patronales ne sont pas uniquement basées sur des données économiques et que l'environnement social au sein duquel elles évoluent les influence, il est tout à fait pertinent de se questionner à savoir si les actions entreprises par un syndicat local peuvent aussi influencer la décision patronale d'internaliser des activités confiées en sous-traitance.

Selon le modèle de Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009), cinq déterminants de l'action syndicale permettent de mieux comprendre l'évolution de la dynamique des principes et des pratiques des organisations syndicales dans un contexte mondialisé : (1) les identités collectives ; (2) les répertoires d'action ; (3) les ressources ; (4) la capacité représentative ; et (5) la capacité stratégique. Dans la présente section, nous nous intéressons plus particulièrement à deux déterminants de l'action syndicale, soit les ressources et la capacité stratégique. Nous les avons retenus puisque ces déterminants sont au centre du modèle de Lévesque et Murray (2005) qui nous apparaît tout à fait pertinent pour étudier l'acteur syndical local.

En effet, selon une étude de Lévesque et Murray (2005) visant à comparer l'implication syndicale dans les changements en milieux de travail au Canada et au Mexique, il est possible pour les organisations syndicales d'accroître leur pouvoir de négociation dans un contexte mondialisé, en mobilisant adéquatement leurs ressources de pouvoir, soit leur solidarité interne et externe ainsi que leur capacité stratégique. Le modèle développé par Lévesque et

Murray (2005) est particulièrement intéressant dans le cadre de la présente recherche puisqu'une étude de cas réalisée dans le secteur municipal québécois a montré, en se basant sur ce modèle, que les ressources de pouvoir peuvent amener un employeur à internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance (Jalette & Cyr-Racine, 2007). Les **trois ressources de pouvoir** comprises dans le modèle de Lévesque et Murray (2005) sont illustrées à la figure 1 et explicitées dans le reste de la section.

**Figure 1 : Les ressources de pouvoir syndicales  
au niveau de l'établissement**



---

Source : Lévesque & Murray, 2003, p. 9.

### **A. La solidarité interne**

La première ressource de pouvoir du modèle de Lévesque et Murray (2005) est la solidarité interne du syndicat. Selon les chercheurs, cette ressource fait référence à la vitalité de la vie démocratique du syndicat, qui se traduit en capacité d'action. Dans un contexte mondialisé, la solidarité interne est une ressource de pouvoir hautement importante puisqu'elle influence la capacité d'action du syndicat local. En effet, la solidarité interne permet de façonner la perception des membres envers leur syndicat, de légitimer le rôle du syndicat, d'acquiescer l'appui des membres et de favoriser le sentiment d'appartenance au sein de l'unité. De plus, lors de changements organisationnels, la solidarité interne d'un syndicat local peut influencer sa capacité à jouer un rôle important

dans le processus de changements effectué dans le milieu de travail (Lévesque & Murray, 2003).

## **B. La solidarité externe**

La deuxième ressource de pouvoir correspond à la solidarité externe du syndicat, soit à ses réseaux d'expertises et de solidarité externes au sein de sa propre structure syndicale, mais aussi avec d'autres syndicats, la communauté et d'autres groupes sociaux, qui constituent un pouvoir de réseau et d'alliances pertinentes (Lévesque & Murray, 2003). La solidarité externe est particulièrement importante dans un contexte de mondialisation puisqu'elle permet au syndicat local de lutter contre l'isolement et d'accéder à des ressources additionnelles, ce qui favorise l'élaboration de son propre agenda et ainsi sa capacité d'influencer les décisions patronales en lien avec les changements organisationnels (Lévesque & Murray, 2003).

## **C. La capacité stratégique**

La troisième ressource de pouvoir du modèle de Lévesque et Murray (2005) correspond à la capacité stratégique du syndicat d'établissement, en particulier sa capacité d'agir comme un syndicat de proposition. Selon Dufour et ses collègues (2009), cette ressource est fondamentale puisqu'elle assure la jonction entre les divers déterminants de l'action syndicale. Toujours selon eux, la capacité stratégique renvoie à la capacité des syndicats de développer et de proposer leurs propres projets (différents des projets patronaux) et de les situer dans le temps (ex. : court versus moyen terme) et dans l'espace (ex. : actions locales versus nationales). Afin de mettre en œuvre leur propre agenda, les leaders syndicaux doivent être en mesure d'élaborer des projets innovateurs, convaincants et différents de ceux de l'employeur. Puis, les leaders syndicaux doivent prioriser leurs projets, développer des stratégies leur permettant d'atteindre leurs objectifs, formuler des demandes et des propositions à

l'employeur et lui exprimer efficacement leur vision propre des relations sociales (Lévesque & Murray, 2003). Enfin, la capacité stratégique réfère également à la capacité des syndicats de réfléchir au passé, de se transposer dans le présent et d'anticiper l'avenir. Ce processus d'apprentissage et de transfert des connaissances permet ainsi au syndicat de s'adapter et d'innover, ce qui lui évite de recourir à des actions routinières et inadaptées au contexte actuel.

Selon Lévesque et Murray (2003), la capacité stratégique est une source importante de renouveau syndical puisqu'elle permet que les dirigeants syndicaux exhibent plus efficacement les valeurs fondamentales véhiculées par le syndicat, les préoccupations actuelles de leurs membres, ainsi que les objectifs des initiatives entreprises, ce qui se traduit par une meilleure perception publique de l'organisation. Puis, la capacité stratégique est importante puisqu'un syndicalisme de propositions, où le syndicat négocie activement des changements dans le milieu de travail, facilite le développement du sentiment d'appartenance au sein de l'unité (solidarité interne).

À partir de la conception de Lévesque et Murray (2005), il est facile de penser que les organisations syndicales se doivent de mobiliser et de renforcer leurs ressources de pouvoir afin de conserver leur pouvoir de négociation dans un contexte mondialisé où la sous-traitance est une pratique de gestion couramment utilisée lors de restructurations. Pour ce faire, l'ensemble de ces ressources doivent être utilisées de manière systématique et soutenue. Sans quoi, il est fort possible que la partie patronale ne considère pas la possibilité d'impliquer le syndicat dans le processus de changement organisationnel et que ce dernier ne sera pas en mesure d'influencer le changement dans le sens des intérêts de ses membres. Notons enfin que les travaux de Lévesque et Murray (2005) sont particulièrement intéressants dans le cadre de la présente recherche puisqu'ils nous amènent à penser que les syndicats ont le pouvoir d'exercer une influence sur la décision patronale d'externaliser et d'internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance.

#### **D. L'action syndicale et la capacité stratégique syndicale en matière de sous-traitance et d'internalisation**

Selon le modèle de Dufour, Hege, Lévesque et Murray (2009) précédemment abordé, les répertoires d'action syndicale permettent eux aussi de mieux comprendre, dans un contexte mondialisé, l'évolution de la dynamique des principes et des pratiques retrouvées au sein des organisations syndicales. Ces répertoires constituent en fait l'expression concrète et opérationnelle de la capacité stratégique syndicale permettant de la caractériser.

Dans ses travaux, Pedersini (2006) scinde les **actions syndicales en matière d'externalisation** en trois volets, soit l'approche traditionnelle, l'approche restrictive et l'approche proactive.

Premièrement, les syndicats peuvent adopter une approche traditionnelle, axée sur les relations de travail au niveau de la firme afin d'arriver à un accord avec l'employeur sur des solutions alternatives ou sur l'implantation de l'externalisation et la gestion des conséquences. Essentiellement, cette approche comprend les actions syndicales liées à l'atténuation des conséquences sur les membres dans l'éventualité où l'externalisation de la production devient inévitable, les actions visant la proposition d'alternatives à l'externalisation (Jalette, 2011; Helper, 1990), de même que celles visant l'harmonisation internationale des conditions de travail, et ce, dans l'objectif de contrer l'abaissement mondial des conditions de travail de base (Carley, 2006; Pedersini, 2006; Ramioul & De Bruyn, 2008).

Deuxièmement, les syndicats peuvent adopter une approche restrictive visant à réduire les bénéfices de l'externalisation pour l'employeur et même de réduire ses possibilités d'externaliser. À titre d'exemple, les syndicats peuvent encourager la couverture des coûts sociaux par l'entreprise lors de licenciements ou le maintien des activités dans l'établissement pendant une période

prédéterminée. (Carley, 2006; Pedersini, 2006; Galgóczi, Keune, & Watt, 2006; Ramioul & De Bruyn, 2008; Jalette, 2011; Helper, 1990).

Troisièmement, les syndicats peuvent opter pour une approche proactive dont l'objectif est de contrer les effets négatifs de l'externalisation en favorisant le développement d'activités et la création d'emplois dans les secteurs à forte intensité de connaissances plutôt qu'en tentant de réglementer l'externalisation. En sollicitant la contribution des partenaires sociaux, les syndicats cherchent ainsi à encourager l'innovation, la formation et l'investissement afin de compenser les conséquences négatives découlant des délocalisations (Pedersini, 2006; Galgóczi, Keune, & Watt, 2006; Ramioul & De Bruyn, 2008; Jalette, 2011). Cette approche est particulièrement intéressante considérant qu'il existe un lien palpable entre le niveau de technologie associé à un sous-secteur d'activités et la probabilité qu'un mouvement externe ou interne de production se produise (Boileau & Sydor, 2011).

Les trois approches génériques identifiées par Pedersini (2006) montrent bien l'éventail des actions syndicales face à l'externalisation. Néanmoins, d'autres répertoires d'action syndicale plus spécifiques à la sous-traitance existent. Dans son ouvrage portant sur les réponses syndicales à la sous-traitance, Jalette (2005) a établi une typologie des **positions syndicales locales en matière de sous-traitance**. Selon l'auteur, la littérature revue et les études qu'il a effectuées suggèrent qu'il existe quatre positions non mutuellement exclusives : une position d'opposition, une position défensive, une position d'abstention et une position offensive. Notons que les positions syndicales peuvent varier en fonction du contexte dans lequel les acteurs évoluent et aussi en fonction du temps.

Premièrement, lorsqu'il fait face à la sous-traitance, le syndicat local peut opter pour une position d'opposition en utilisant divers moyens de pression sur l'employeur (ex. : grève, griefs, contestations judiciaires, etc.). Généralement,



ces mesures permettent au syndicat local d'utiliser son rapport de force afin de forcer la main de l'employeur. Notons qu'en ce qui a trait aux recours légaux, une source de droit doit permettre au syndicat d'entreprendre des mesures d'opposition car sans quoi, aucun recours n'est possible. Au Québec, nous savons que, en dépit de l'article 45 du *Code du travail* qui réglemente le transfert d'entreprises parfois assimilable à la sous-traitance (Jalette & Laroche, 2010), la convention collective constitue la principale source de droit; cependant, encore faut-il qu'elle comprenne des dispositions en lien avec la sous-traitance (voir section 1.2.6.1). Lorsque des recours judiciaires sont envisageables, le syndicat local peut bénéficier d'un accroissement considérable de son rapport de force. En effet, non seulement les recours judiciaires peuvent se régler en faveur du syndicat mais les coûts associés aux poursuites judiciaires et à l'arbitrage peuvent s'avérer faramineux pour les entreprises qui pourront préférer régler par la négociation plutôt que de s'engager dans des procédures judiciaires susceptibles d'être coûteuses et de se régler en faveur du syndicat. Les syndicats locaux ont ainsi une source de pouvoir non négligeable.

Deuxièmement, les syndicats locaux peuvent adopter une position défensive où il importe surtout de protéger les salaires et les avantages sociaux des travailleurs actuels et d'ainsi minimiser les conséquences de la sous-traitance sur ceux-ci. Pour ce faire, des clauses sont généralement négociées à même les conventions collectives afin de restreindre ou d'empêcher la sous-traitance. Dans la majorité des cas, les dispositions prévues consistent surtout à encadrer la sous-traitance en stipulant les circonstances selon lesquelles elle est permise et à protéger les salaires et les conditions de travail des membres de l'unité d'accréditation. Bien que, dans la majorité des cas, les conventions collectives n'interdisent pas le recours à la sous-traitance, il demeure que de telles clauses rendent tout de même la sous-traitance moins attrayante pour l'employeur (Jalette & Laroche, 2010).

Troisièmement, toujours selon Jalette (2005), les syndicats locaux peuvent adopter une position d'abstention, laquelle consiste à choisir délibérément de ne pas s'impliquer ou de ne pas contester le processus de restructuration lié à la sous-traitance. Une telle position peut découler d'un refus de s'engager dans des discussions susceptibles de mener à des pertes d'emplois, de l'indifférence, de la négligence, ou d'un manque de capacité stratégique ou de ressources. Parfois, la sous-traitance peut même, paradoxalement, entraîner des conséquences positives sur les travailleurs (ex. : possibilité de prendre des vacances, délégation d'activités pénibles que les travailleurs ne veulent pas faire, etc.), ce qui peut aussi expliquer le choix d'une telle position.

Quatrièmement, les syndicats locaux peuvent adopter une position offensive, laquelle suggère l'implication du syndicat dans le processus de réorganisation du travail et la formulation, de manière proactive, de propositions constituant des alternatives aux projets patronaux de sous-traitance. Dans cette optique, la création d'un comité conjoint formel permet de rassembler les parties, ce qui facilite de telles discussions. Les échanges qui s'ensuivent peuvent toucher une série d'enjeux allant au-delà de la simple protection des travailleurs, tels que l'analyse des coûts des contrats de sous-traitance, la disponibilité et les qualifications de la main-d'œuvre, la flexibilité organisationnelle, l'organisation du travail et de la production, etc. Par ailleurs, une implication syndicale dans un tel processus d'étude de la sous-traitance peut aller jusqu'à permettre au syndicat de déposer une soumission afin d'inciter l'employeur à maintenir les activités à l'interne ou à rapatrier celles déjà confiées en sous-traitance. Enfin, le fait d'encourager l'internalisation d'activités représente une autre action concrète témoignant d'une position syndicale offensive en matière de sous-traitance.

Tel que le montrent la typologie des positions syndicales de Jalette (2005) et les travaux de Pedersini (2006), les positions adoptées par les syndicats locaux face à la sous-traitance sont diverses. Néanmoins, Jalette (2005) soutient

que les syndicats québécois s'appuient généralement sur les stratégies défensives pour se protéger contre la sous-traitance. Bien que de nombreux facteurs puissent influencer l'approche du syndicat local, il demeure que la position qui est favorisée peut dépendre des ressources de pouvoir du syndicat. Comme nous l'avons vu dans cette section qui s'achève, ces ressources, au même titre que le climat des relations patronales-syndicales sont susceptibles de jouer un rôle dans les mouvements d'activités productives que ce soit l'externalisation ou l'internalisation.

### **1.3. PRINCIPAUX CONSTATS DE LA LITTÉRATURE**

Suite à la présentation de la question de recherche et de la revue de la littérature dans les sections précédentes, il importe de résumer les principaux constats pertinents à la présente étude. Quatre constats sont ici identifiés :

1. Le phénomène d'internalisation est un phénomène bien réel (Balsom & Nadeau, 2005; Jalette & Hebdon, 2005; Mouhoud, 2011; Boileau & Sydor, 2011).
2. Les travaux présentés dans la revue de la littérature montrent que le niveau d'internalisation varie considérablement selon les études réalisées (Mouhoud, 2011; Balsom & Nadeau, 2005; Boileau & Sydor, 2011; Jalette & Hebdon, 2005).
3. Le phénomène d'internalisation a été peu étudié en ce qui a trait aux dynamiques d'acteurs auxquelles elle donne lieu.

4. Deux études montrent que les relations industrielles peuvent influencer la décision patronale d'internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance.
  - Une étude de cas multiples ainsi qu'un sondage réalisés dans le secteur manufacturier canadien et mexicain révèlent que la solidarité interne et externe d'un syndicat local ainsi que sa capacité stratégique lui permettent d'accroître son pouvoir de négociation dans un contexte de mondialisation (Lévesque & Murray, 2005). Ainsi, ces travaux suggèrent que les syndicats ont le pouvoir d'exercer une influence sur la décision patronale d'externaliser et d'internaliser des activités de production.
  - Une étude de cas réalisée dans le secteur municipal québécois montre comment la solidarité interne et externe d'un syndicat local ainsi que sa capacité stratégique ont amené leur employeur à internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance (Jalette & Cyr-Racine, 2007).

#### **1.4. PROBLÉMATIQUE**

Au cours de la dernière décennie, le secteur manufacturier québécois a subi d'importantes transformations, la mondialisation ayant amené les entreprises à restructurer leurs activités, notamment en recourant à la sous-traitance. En effet, selon Jalette (2014b), les deux tiers des restructurations québécoises observées entre 2003 et 2010 sont survenues dans le secteur manufacturier et le trois quart des emplois perdus pendant cette même période l'ont été dans ce secteur. Bien que les restructurations liées aux transferts de production demeurent peu fréquentes (moins de cinq pourcent des cas) par rapport à d'autres types de restructurations (ex. : restructuration interne, faillite et fermeture de l'entreprise), leur gravité est beaucoup plus importante car elles impliquent des pertes d'emploi en moyenne environ deux fois plus importantes que pour les autres types de restructurations (Jalette, 2014b).

Selon une étude de Jalette réalisée en 2003, 96% des établissements manufacturiers québécois confient des activités de production en sous-traitance ou agissent comme sous-traitants pour d'autres entreprises. Même si la sous-traitance domestique demeure plus fréquente que la sous-traitance étrangère (Balsom & Nadeau, 2005; Industrie Canada, 2011), il demeure que le développement des entreprises de sous-traitance manufacturière dans les pays à bas salaires a accru les possibilités pour les firmes situées au Québec d'y recourir (Jalette & Chevance, 2008).

La sous-traitance, ici ou à l'étranger, a fait l'objet de diverses études s'intéressant à l'ampleur du phénomène, aux motifs d'y recourir, à ses conséquences et à sa régulation, entre autres, dans les conventions collectives (voir sections 1.2.1, 1.2.2 et 1.2.3, 1.2.5 et 1.2.6). Or, un phénomène connexe à la sous-traitance a été moins étudié et il s'agit de l'internalisation d'activités que les entreprises avaient antérieurement confiées en sous-traitance. En effet, tel que décrit à la section 1.2.4, certaines entreprises internalisent des activités productives à l'interne en raison de nombreuses difficultés rencontrées dans le processus d'externalisation de la production, tels que des coûts élevés, une qualité insatisfaisante, des problèmes contractuels, etc. (Barthélemy, 2003; Fishman, 2012; Bergeron, 2008; The Economist, 2013). Ainsi, les décisions de sous-traitance peuvent être renversées en raison de l'évolution du contexte externe au sein duquel elles ont été prises (ex. : augmentation des coûts de main-d'œuvre dans les pays à bas salaire, augmentation du prix du pétrole, crise financière) mais aussi en raison du contexte interne de l'entreprise, soit des décisions prises par les acteurs de l'entreprise (ex. : changements à l'organisation du travail, diminution des coûts, changements technologiques, etc.), lesquelles peuvent accroître la compétitivité de l'organisation par rapport à la sous-traitance (Gereffi et al., 2005; OCDE, 2013).

L'internalisation d'activités confiées en sous-traitance n'est pas un phénomène inhabituel (voir section 1.2.1). En effet, selon Oshri et ses collègues

(2009), au moins 30% des contrats de sous-traitance sont des échecs et plus de 10% d'entre eux conduisent à une internalisation. Similairement, Schröder (2012) suggère qu'une décision d'externalisation sur six est renversée par une décision d'internalisation et que presque tous les projets de sous-traitance évoluent différemment de ce qui avait été planifié initialement. Par ailleurs, l'Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise (EISE) révèle que 10% des entreprises canadiennes ont recours à la sous-traitance étrangère et que l'ensemble de ces dernières tendent à internaliser des activités aussi souvent qu'elles n'en externalisent (Industrie Canada, 2011; Boileau & Sydor, 2011). Néanmoins, le Conference Board du Canada soutient que seulement 2% des entreprises qui ont recours à la sous-traitance étrangère choisissent éventuellement d'internaliser ses activités (Balsom & Nadeau, 2005).

Les mouvements externes et internes de la production comprennent des enjeux majeurs à la fois pour les travailleurs, les syndicats et les entreprises (voir section 1.2.5). Pour les travailleurs et les syndicats, la sous-traitance représente, entre autres, un réel danger à la sécurité d'emploi, aux salaires, aux conditions de travail, au développement des compétences et à l'investissement au sein de l'établissement (Jalette, 2014a). Aussi, la sous-traitance peut affaiblir considérablement le pouvoir de négociation d'un syndicat (Jalette & Laroche, 2010). Or, pour les entreprises, la flexibilité dans l'organisation de la production interne et externe leur permet d'accroître leur productivité et leur rentabilité et d'ainsi demeurer concurrentielles (Carley, 2006; Pedersini, 2006).

Compte tenu de la divergence d'intérêts entre les parties, il n'est guère surprenant que la proportion des conflits de travail québécois dont le principal enjeu porte sur la sous-traitance ait plus que triplé entre 1997 et 2006 (Jalette et al., 2008) et qu'approximativement 7% des conventions collectives québécoises comportent des dispositions favorisant la participation syndicale au processus d'octroi des sous-contrats via un comité conjoint formel (Jalette & Laroche, 2010). Par ailleurs, la présence dans certaines conventions collectives d'un

comité de sous-traitance dont le mandat comprend la discussion des possibilités de récupérer à l'interne des activités sous-traitées (Jalette & Laroche, 2010) donne à penser que l'acteur syndical et la dynamique de ses relations avec l'employeur sont à même d'influencer les décisions en lien avec les mouvements de la production.

Contrairement à l'externalisation (Jalette, 2009; Schröder, 2012), l'internalisation d'activités confiées en sous-traitance demeure peu documentée, notamment en ce qui a trait aux dynamiques d'acteurs auxquelles elle donne lieu. En effet, la littérature récente montre que l'acteur syndical local, qui a tout intérêt à rapatrier à l'interne des activités productives se traduisant par des emplois pour ses membres, peut influencer ces décisions en développant sa capacité stratégique et en mobilisant ses ressources internes et externes de pouvoir (Schröder, 2012; Jalette, 2009). Une étude de cas multiples réalisée dans le secteur municipal montre aussi comment des syndicats locaux utilisant stratégiquement leurs ressources de pouvoir ont amené leur employeur à changer d'idée et à internaliser des activités sous-traitées (Jalette & Cyr-Racine, 2007). En ce sens, les travaux de Lévesque et Murray (2005) sont particulièrement intéressants dans le cadre de la présente recherche puisqu'ils suggèrent que les syndicats ont le pouvoir d'exercer une influence sur la décision patronale d'externaliser et d'internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance. La présente étude tente ainsi de répondre à la question suivante : **Quelle est l'influence des relations industrielles sur l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance?** De manière innovante, notre étude permet de faire la lumière sur cette question en produisant de nouvelles connaissances sur le phénomène d'internalisation pour ainsi évaluer l'importance des facteurs à caractère autres que financiers dans la décision patronale d'internalisation.

Somme toute, la présente recherche étudie une problématique actuelle pertinente aux plans théorique et pratique, soit l'influence des relations

industrielles sur la décision patronale d'internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance. En plus de faire la lumière sur l'ampleur de l'internalisation dans le secteur manufacturier québécois, la présente recherche étudie l'impact des quatre dimensions suivantes sur la décision patronale d'internalisation : la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation, la solidarité interne de l'acteur syndical local et sa solidarité externe, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales.

L'originalité de cette recherche réside principalement dans l'explication de décisions managériales méconnues par le biais des dynamiques sociales inhérentes aux relations industrielles, en allant au-delà des seuls facteurs économiques. Cette recherche s'intéresse ainsi aux dynamiques d'acteurs et à la construction de leurs capacités dans un contexte de mondialisation. En incluant l'action syndicale et le climat des relations patronales-syndicales, cette recherche permet de voir comment se développent des réponses alternatives à la sous-traitance et aux délocalisations, caractéristiques d'une certaine mondialisation. La thèse qui soutient cette recherche est que les syndicats n'ont pas qu'à subir la mondialisation et que, par leurs actions, ils sont à même d'en influencer le cours notamment en favorisant l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance.



## **2. MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

---

Le deuxième chapitre est divisé en quatre sections. D'abord est présenté le cadre théorique de la recherche, lequel permet de définir et de représenter schématiquement les concepts, les variables et les relations à l'étude. Deuxièmement, les indicateurs mesurant les concepts à l'étude sont exposés dans le cadre opératoire. Troisièmement, les hypothèses que cette recherche a pour objectif de vérifier sont énoncées et justifiées. Pour terminer, une section est consacrée à la méthodologie de la recherche.

### **2.1. CADRE THÉORIQUE**

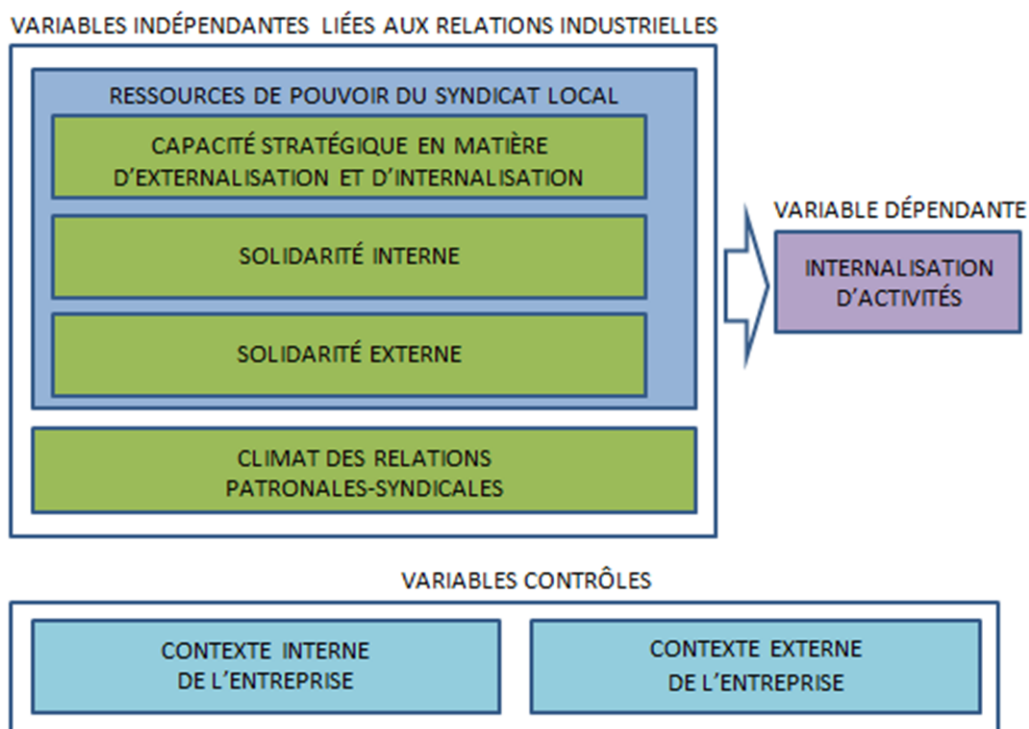
Dans la présente section, le modèle conceptuel à l'étude est d'abord exposé. Ensuite, une synthèse des considérations théoriques relatives à la variable dépendante, soit l'internalisation d'activités, est présentée. Puis sont définies les quatre variables indépendantes représentant l'influence des relations industrielles sur l'internalisation, soit la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation, la solidarité interne de l'acteur syndical local et sa solidarité externe, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales. Enfin, les variables contrôles considérées dans le modèle conceptuel sont également présentées.

#### **2.1.1. Le modèle conceptuel**

Le modèle conceptuel présenté à la figure 2 schématise les variables et les relations à l'étude dans la présente recherche. De manière simplifiée, nous pouvons y observer les quatre dimensions de l'influence des relations industrielles. Selon le modèle, ces variables affectent la variable dépendante, soit l'internalisation d'activités. Par ailleurs, ce modèle comporte également des variables contrôles, soit des variables relatives aux contextes interne et externe de l'entreprise, lesquelles exercent également une influence sur la variable

dépendante. Les variables du contexte interne font référence à l'environnement interne de l'entreprise. Les facteurs qui s'y rapportent présentent ainsi un lien direct avec celle-ci. Quant aux variables du contexte externe, elles sont liées à l'environnement externe de l'entreprise et sont donc plus difficilement influençables par les acteurs. Nous reviendrons à la section 2.2.3 sur les éléments des contextes qui sont spécifiquement considérés. Dans le cadre de nos analyses, l'effet de ces variables contrôles est tenu constant de manière à bien isoler et mesurer les relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante du modèle.

**Figure II : Modèle conceptuel de l'influence des relations industrielles sur l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance**



En résumé, le modèle conceptuel prend clairement pour acquis que les relations industrielles influencent la décision patronale d'internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance. Bien que cette schématisation soit représentative des dimensions des relations industrielles relevées dans la revue de la littérature, il importe cependant de préciser que l'objectif du modèle est de

simplifier la compréhension du phénomène à l'étude sachant toutefois que celui-ci s'avère beaucoup plus complexe dans la vie courante et qu'il est donc possible, par exemple, que des interactions additionnelles existent entre les variables du modèle. Notons toutefois que l'étude de ces dernières va au-delà de l'objectif poursuivi par le présent mémoire.

### **2.1.2. L'internalisation d'activités**

Tel que le montre la matrice dynamique des options de la localisation de la production des biens et services de Jalette et Chevance (2008) présentée à la section 1.1, le concept d'internalisation fait référence à l'action d'une entreprise de ramener dans un établissement des activités de production qui avaient été antérieurement transférées en dehors de celui-ci, et ce, que ce soit lors de la sous-traitance d'activités à une entreprise indépendante ou lors d'une délocalisation au sein d'un autre établissement de l'entreprise (Jalette & Chevance, 2008). Or, il est important de préciser que la présente étude s'intéresse aux activités qui avaient été confiées en sous-traitance (domestique ou internationale) et non à celles qui avaient été délocalisées vers d'autres lieux de production de l'entreprise (ex. : filiales à l'étranger).

### **2.1.3. Les ressources de pouvoir de l'acteur syndical local**

Selon Lévesque et Murray (2003), le succès d'un syndicat local à modifier les termes de sa relation avec l'employeur est fonction de son niveau de pouvoir, lequel repose, entre autres, sur sa capacité à mobiliser ses ressources, soit sa capacité stratégique, sa solidarité interne et sa solidarité externe (voir section 1.2.6.2). En effet, leurs travaux soutiennent qu'il est faux de croire que la libéralisation des marchés entraîne nécessairement un affaiblissement du pouvoir syndical puisque les syndicats locaux peuvent agir qualitativement et quantitativement sur leurs trois ressources pour accroître leur degré de pouvoir et ainsi exercer une influence sur la partie patronale et les décisions qui lui

reviennent (Lévesque & Murray, 2003). En ce sens, un syndicat qui mobilise convenablement ses ressources de pouvoir ne subit pas nécessairement la mondialisation puisqu'il peut réellement influencer le cours des événements et ainsi, par ses actions, favoriser l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance. Les trois variables indépendantes correspondant aux ressources de pouvoir du syndicat local sont ici présentées.

#### ***2.1.3.1. La capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation***

Tel que définie à la section 1.2.6.2, la capacité stratégique réfère à l'habileté des leaders syndicaux de mettre en œuvre leur propre agenda (Lévesque & Murray, 2003). Le fait de développer leur propre agenda permet aux syndicats locaux d'accroître leur capacité stratégique en favorisant des initiatives proactives plutôt que d'être continuellement en réaction lorsque des changements organisationnels tel que l'externalisation surviennent (Lévesque & Murray, 2003). Dans le cadre de la présente recherche, il importe particulièrement de se questionner à savoir si les stratégies adoptées par le syndicat local peuvent influencer la décision patronale d'internaliser des activités confiées en sous-traitance, et ce, au même titre qu'elles peuvent influencer les conséquences de la sous-traitance (Jalette, 2009; Jalette, 2011). Dans la section 1.2.6.2, la typologie des positions syndicales en matière de sous-traitance de Jalette (2005) a été présentée. Rappelons que cette typologie comprend quatre positions, soit une position d'opposition, une position défensive, une position d'abstention et une position offensive. Puisque l'internalisation relève davantage d'une position syndicale offensive, seule cette stratégie est retenue aux fins de la présente recherche. En ce sens, cette stratégie est jugée comme la plus susceptible d'influencer l'internalisation d'activités.

Lorsqu'ils adoptent une position offensive, les syndicats locaux visent essentiellement à s'impliquer dans le processus de réorganisation du travail et à

proposer des alternatives aux projets patronaux de sous-traitance (Jalette, 2005). Dans l'optique d'encourager l'internalisation d'activités confiées en sous-traitance, les syndicats locaux tentent essentiellement de faire pression sur l'employeur et de le convaincre de rapatrier au sein de l'établissement des activités antérieurement confiées en sous-traitance. Pour ce faire, diverses actions peuvent être entreprises.

Premièrement, la négociation constitue un processus fondamental pour un syndicat qui agit de manière offensive. Lorsque la convention collective comprend des dispositions concernant la sous-traitance, les leaders syndicaux peuvent s'appuyer sur celles-ci afin de faire pression sur l'employeur et d'effectuer des revendications. Par exemple, lorsque la création d'un comité conjoint de sous-traitance est négociée, les échanges à l'égard des mouvements de production sont nécessairement facilités (Jalette & Laroche, 2010). La disponibilité et les qualifications de la main-d'œuvre, la flexibilité organisationnelle et le coût des contrats de sous-traitance représentent quelques-uns des enjeux qui peuvent être abordés lorsqu'un tel comité existe au sein de l'entreprise. Essentiellement, un comité conjoint de sous-traitance peut permettre au syndicat de clarifier les besoins de l'employeur et de recueillir l'information nécessaire en vue de lui proposer ultérieurement des alternatives à la sous-traitance (Jalette & Laroche, 2010). Lorsqu'ils s'impliquent dans le processus de réorganisation du travail, les dirigeants syndicaux peuvent négocier divers enjeux avec l'employeur, tels que le choix des sous-traitants, la durée des contrats de sous-traitance, le maintien et le développement de l'expertise à l'interne, les investissements au sein de l'usine, voire même l'amener à modifier ses plans initiaux de sous-traitance (Jalette, 2005).

Deuxièmement, les syndicats qui adoptent une stratégie offensive à l'égard de l'internalisation peuvent effectuer une analyse approfondie des coûts et participer à un processus de compétition avec les sous-traitants externes en déposant une soumission auprès de l'employeur (Jalette, 2005). Pour ce faire, ils

doivent d'abord calculer et comparer les coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance. Par la suite, ils peuvent tenter de convaincre l'employeur d'internaliser les activités et d'ainsi réduire le volume de travail que l'entreprise confie en sous-traitance. Considérant que l'analyse des coûts représente un critère décisif pour maintes entreprises dans leur décision d'internalisation, ce type d'action syndicale est d'une importance substantielle (Jalette & Cyr-Racine, 2007).

Troisièmement, les syndicats qui adoptent une stratégie offensive peuvent s'asseoir avec l'employeur afin de revoir les conditions de travail. Ainsi, ils peuvent accepter de faire des concessions afin d'inciter l'employeur à rapatrier à l'interne des activités antérieurement confiées en sous-traitance. En effet, il peut parfois être préférable pour un syndicat d'accepter de faire des concessions à divers niveaux (ex. : diminution de salaire, réorganisation du travail, augmentation de la durée de la convention collective, etc.) afin de diminuer les chances d'externalisation (Jalette, 2011) mais aussi afin de favoriser l'internalisation (Jalette & Cyr-Racine, 2007).

Somme toute, les actions syndicales en lien avec la négociation, l'analyse des coûts et la révision des conditions de travail représentent des stratégies offensives non-négligeables qu'un syndicat local doit adopter s'il désire rationaliser la décision d'internalisation aux yeux de l'employeur et ainsi renverser sa décision de sous-traitance (Jalette & Cyr-Racine, 2007).

#### **2.1.3.2. *La solidarité interne du syndicat local***

Tel que définie à la section 1.2.6.2, la solidarité interne réfère aux processus par lesquels les syndicats locaux favorisent la démocratie et la cohésion au sein de leur organisation (Lévesque & Murray, 2005). La participation des membres à la vie syndicale, la structure syndicale, les moyens de communication ainsi que les relations entre les membres et les dirigeants de

l'unité d'accréditation sont tous des déterminants de la solidarité interne d'un syndicat local (Lévesque & Murray, 2003).

#### **2.1.3.3. *La solidarité externe du syndicat local***

Tel que définie à la section 1.2.6.2, rappelons que la solidarité externe correspond à la capacité des leaders syndicaux de travailler étroitement avec leur communauté, leur propre structure syndicale ainsi que les autres organisations syndicales qui les entourent (Lévesque & Murray, 2005). Pour ce faire, il importe de participer aux activités organisées par l'organisation syndicale à laquelle ils appartiennent et d'utiliser les ressources et les services spécialisés mis à leur disposition (Lévesque & Murray, 2003).

#### **2.1.4. Le climat des relations patronales-syndicales**

Selon Dastmalchian (2008), le climat des relations industrielles décrit généralement la nature et la qualité des relations entre l'employeur et les travailleurs d'une organisation (Dastmalchian, 2008, p. 548). Les études portant sur le climat des relations patronales-syndicales utilisent de multiples indicateurs pour le mesurer. Par exemple, des indicateurs objectifs peuvent inclure le nombre de griefs et de mesures disciplinaires, le roulement du personnel, le taux d'absentéisme, ainsi que les arrêts de travail (Jalette, 2002). Cependant, une étude réalisée par Dastmalchian en 1991 dans les secteurs manufacturier et tertiaire canadiens a permis de cerner avec précision comment mesurer les facettes du concept de climat des relations industrielles. En effet, cette étude a révélé 20 indicateurs plus qualitatifs du climat des relations industrielles, lesquels peuvent être classés sous cinq dimensions. Les dimensions et les indicateurs inventoriés sont présentés au tableau 4.

**Tableau 4: Dimensions et indicateurs du climat des relations industrielles**

Équité	Consultation patronale-syndicale	Considération réciproque	Support des membres envers le syndicat	Légitimité du syndicat
La convention collective est perçue comme étant équitable par les travailleurs	Le syndicat et l'employeur font des efforts sincères afin de régler les différends	Le syndicat et la partie patronale travaillent ensemble afin de faire du milieu de travail un endroit où il fait bon de travailler	Les travailleurs ont un intérêt mitigé quant à la qualité de la relation patronale-syndicale	Les délégués syndicaux sont efficaces
Un sentiment d'équité est associé aux transactions avec l'employeur	La partie patronale recherche la contribution du syndicat avant d'initier des changements			
Les négociations prennent place dans une atmosphère de bonne foi	Le syndicat et la partie patronale coopèrent afin de régler des différends	Le syndicat et la partie patronale respectent les objectifs l'un de l'autre	Le syndicat est fortement soutenu par ses membres	
Les parties tiennent leur parole	Les parties partagent de l'information librement			Les travailleurs sont encouragés à s'impliquer dans les activités syndicales
Les travailleurs perçoivent leurs conditions de travail comme équitables	Il y a beaucoup d'inquiétudes quant au point de vue de la partie adverse dans la relation patronale-syndicale	Les comités paritaires patronaux-syndicaux parviennent à des résultats	Le syndicat contribue positivement à l'organisation	
Les griefs se règlent rapidement	Les comités paritaires patronaux-syndicaux sont couramment utilisés afin d'instaurer des changements importants dans les conditions de travail			

Source : Dastmalchian, Blyton, & Adamson, 1991; Dastmalchian, 2008.

La première dimension réfère à l'équité, à l'harmonie de la relation patronale-syndicale et à la capacité des parties de coopérer dans le processus de résolution de problèmes. La deuxième dimension se rapporte au degré de consultation et de participation des parties ainsi qu'à leur capacité d'ouverture et de respect mutuel. Pour sa part, la troisième dimension réfère à la considération réciproque des parties ainsi qu'au respect de leurs objectifs respectifs. La quatrième dimension se rapporte au niveau de support des membres envers le syndicat alors que la dernière dimension réfère à la légitimité de ce dernier. Selon les travaux de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991), l'analyse de ces cinq dimensions des relations patronales-syndicales permet d'évaluer le climat de travail d'un établissement. La prochaine section traite des indicateurs de cette variable et des autres variables du modèle conceptuel.



## 2.2. CADRE OPÉRATOIRE

Dans la présente section, les indicateurs permettant de mesurer les concepts à l'étude sont présentés. La variable dépendante, les quatre variables indépendantes ainsi que les sept variables contrôles sont opérationnalisées. Chacun des tableaux de la présente section expose les dimensions et sous-dimensions des variables à l'étude de même que les indicateurs et les questions du questionnaire qui s'y réfèrent.

### 2.2.1. La variable dépendante

Tel que le montre le tableau 5, l'internalisation des activités est mesurée de manière à distinguer les milieux de travail selon qu'il y ait eu ou non une ou plusieurs activités, auparavant confiées en sous-traitance, qui ont été internalisées en tout ou en partie.

**Tableau 5: Opérationnalisation de la variable « internalisation d'activités »**

Internalisation d'activités		
Dimension	Question	Indicateurs
Présence/ absence d'internalisation des activités	Question 2.2 : Au cours des deux dernières années, votre employeur a-t-il rapatrié à l'interne en tout ou en partie une ou plusieurs activités couvertes par votre unité d'accréditation qui avaient été confiées en sous-traitance auparavant?	Oui/Non

### 2.2.2. Les variables indépendantes

Huit indicateurs permettent de mesurer la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation. Tel que le montre le tableau 6, la typologie des positions syndicales de Jalette (2005), laquelle permet de cerner les stratégies offensives, est utilisée pour mesurer cette variable. Parmi les stratégies offensives, nous retrouvons notamment la proposition d'alternatives à la sous-traitance, le calcul et la comparaison des coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance, la participation à

un processus de compétition avec les sous-traitants externes, etc. Notons que, lors des analyses, un indice additionnant les réponses à la question 4.3 a été construit de manière à obtenir un indicateur global de la capacité stratégique.

**Tableau 6: Opérationnalisation de la variable « capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation »**

Capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation		
Dimensions	Sous-dimensions/questions	Indicateurs
Actions syndicales	<p>Question 4.3 : Actions posées par la section locale en matière de sous-traitance au cours des deux dernières années :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer aux choix des sous-traitants</li> <li>- Proposer à l'employeur de recourir à la sous-traitance uniquement à titre d'essai ou pour une période limitée</li> <li>- Recommander certaines modifications aux plans initiaux élaborés par l'employeur</li> <li>- Participer à un processus de compétition avec les sous-traitants externes</li> <li>- Calculer et comparer les coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance</li> <li>- Proposer le jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine afin de transférer l'expertise à l'interne</li> <li>- Proposer le rapatriement de certaines activités données en sous-traitance</li> <li>- Proposer des alternatives à la sous-traitance</li> </ul>	Échelle allant de : «Jamais» à «Très souvent»

Tel que le montrent les tableaux 7 et 8, plusieurs indicateurs sont utilisés afin de mesurer la solidarité interne et externe de l'acteur syndical local. Alors que la solidarité interne fait ici référence à l'évolution de la vie syndicale d'un syndicat local, à son rapport de force, ainsi qu'au temps de libération syndicale, la solidarité externe comprend la participation du syndicat local à des activités organisées par les diverses instances syndicales, la participation du syndicat local aux échanges d'information et aux actions coordonnées de ces instances, ainsi que l'utilisation par le syndicat local des services qui sont offerts par son syndicat. Notons que, à l'instar de Jalette (2009), des indices ont été construits en additionnant les réponses à la question 8.5 de manière à obtenir un indicateur

global des ressources internes et aux questions 8.1, 8.2 et 8.4 pour un indicateur global des ressources externes.

**Tableau 7: Opérationnalisation de la variable  
« solidarité interne de l'acteur syndical local »**

Solidarité interne de l'acteur syndical local		
Dimensions	Sous-dimensions/questions	Indicateurs
Solidarité interne	Question 8.5 : Évolution des aspects suivants de la vie syndicale :	Échelle allant de :
	- La participation des membres à la vie syndicale	«Fortement diminué» à
	- L'identification des membres aux objectifs de la section locale	«Fortement augmenté»
	- La confiance des membres envers la section locale	
	- Le nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales	
	- Les attentes des membres à l'égard des services offerts par votre section locale	
	- La capacité de la section locale d'obtenir un mandat de grève	
	- Le pouvoir de négociation de votre section locale	
	- Le temps de libération syndicale	

**Tableau 8 : Opérationnalisation de la variable  
« solidarité externe de l'acteur syndical local »**

Solidarité externe de l'acteur syndical local		
Dimensions	Sous-dimensions/questions	Indicateurs
Solidarité externe	Question 8.1 : Fréquence de la participation aux activités organisées par les instances syndicales suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La centrale syndicale</li> <li>- Le regroupement sectoriel</li> </ul>	Échelle allant de : «Jamais» à «Tout le temps»
	Question 8.2 : Participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec les instances syndicales ou les groupes suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'autres syndicats de votre secteur d'activité</li> <li>- D'autres syndicats de votre région</li> <li>- Des groupes communautaires de votre région</li> <li>- Des syndicats d'autres pays</li> <li>- D'autres syndicats de votre compagnie</li> </ul>	Échelle suivante : Non/Échanges d'informations/ Échanges d'informations et actions coordonnées
	Question 8.4 : Fréquence à laquelle la section locale a recours aux services suivants du syndicat auquel il est affilié : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation syndicale</li> <li>- Négociation de la convention collective</li> <li>- Administration de la convention collective</li> <li>- Organisation du travail</li> </ul>	Échelle allant de : «Jamais» à «Très souvent»

Comme le montre le tableau 9, afin de mesurer la quatrième variable indépendante, soit le climat des relations patronales-syndicales, les travaux de Dastmalchian (1991, 2008), de Jalette (2002, 2004, 2011) et de Jalette et Warrian (2004) sont utilisés. Deux dimensions du climat des relations patronales-syndicales sont considérées ici, soit le climat des relations du travail de même que la présence ou l'absence d'un comité formel chargé de discuter avec l'employeur des questions relatives à la sous-traitance. Ici, le climat des relations du travail est évalué selon l'évolution de deux tendances, soit la coopération patronale-syndicale et le nombre de griefs.

**Tableau 9: Opérationnalisation de la variable  
« climat des relations patronales-syndicales »**

Climat des relations patronales-syndicales		
Dimensions	Sous-dimensions/questions	Indicateurs
Climat des relations du travail	Question 7.2 : Tendance des indicateurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopération patronale-syndicale</li> <li>- Nombre de griefs</li> </ul>	Échelle allant de : «Fortement diminué» à «Fortement augmenté»
Présence/absence d'un comité	Question 3.1 : Existe-t-il, dans votre établissement, un comité formel chargé de discuter avec l'employeur des questions relatives à la sous-traitance?	Oui/Non

### 2.2.3. Les variables contrôles

Afin d'étudier la relation entre les relations industrielles et l'internalisation d'activités, il importe de contrôler diverses variables en vue d'isoler l'effet propre des variables indépendantes liées aux relations industrielles sur la variable dépendante. Pour ce faire, tel que le montre le tableau 10, six variables contrôles liées au contexte interne ont été identifiées : le niveau de sous-traitance, la taille et le sous-secteur d'activités de l'établissement, les investissements en nouvelles technologies dans l'établissement, la difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée et le pays d'origine de l'entreprise.

En ce qui a trait au niveau de sous-traitance, il est raisonnable de penser que plus une entreprise a antérieurement confié des activités en sous-traitance, plus elle est susceptible d'en internaliser. Quant à la taille de l'entreprise, cette variable est contrôlée puisque nous savons que les grandes entreprises tendent à confier davantage en sous-traitance des activités de production (Jalette, 2004; Boileau & Sydor, 2011) ce qui peut ainsi influencer, à son tour, le niveau d'internalisation. Puis, le sous-secteur d'activités est également contrôlé puisque les mouvements de production varient en fonction de l'industrie visée (Jalette, 2011; Boileau & Sydor, 2011). Ensuite, une étude de Jalette (2009) a montré que le besoin d'une entreprise de recourir à une technologie plus efficiente ainsi que le manque de personnel qualifié sont des motifs patronaux de sous-traitance.

Dans cette optique, il est raisonnable de penser que le fait d'investir en de nouvelles technologies puisse accroître les chances d'internalisation alors qu'une difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée puisse influencer négativement l'internalisation d'activités. Enfin, puisqu'il est possible que le pays d'origine de l'entreprise influence la décision patronale de relocaliser ses activités de production, et ce pour des raisons de patriotisme (Aubert & Sillard, 2005, dans Jalette, 2011; Schröder, 2013), cette variable est également considérée.

**Tableau 10: Opérationnalisation des variables du contexte interne**

Variables contrôles : contexte interne		
Dimensions	Questions	Indicateurs
Niveau de sous-traitance	<p>Question 2.1 : Pour chacune des activités énumérées ci-dessous, indiquez dans quelle mesure, au cours des deux dernières années, votre employeur a eu recours à des sous-traitants externes :</p> <p>Activités liées à la production :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usinage des pièces</li> <li>- Fabrication</li> <li>- Assemblage</li> <li>- Entretien et maintenance des équipements</li> </ul> <p>Activités administratives et techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Services informatiques</li> <li>- Soutien administratif</li> <li>- Soutien technique</li> </ul> <p>Autres activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien ménager</li> <li>- Gardiennage (sécurité)</li> <li>- Services alimentaires (cafétéria)</li> </ul>	Échelle allant de : «Aucunement» à «Entièrement»
Taille de l'entreprise	Question 9.5 : Quel est le nombre total d'employés (cadres et salariés) dans votre établissement?	Nombre
Sous-secteur d'activités de l'établissement	<p>Question 9.6 : Dans quel domaine votre établissement œuvre-t-il principalement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aliments et boissons</li> <li>- Textile et vêtement</li> <li>- Métal</li> <li>- Minéraux non métalliques</li> <li>- Première transformation des métaux</li> <li>- Informatique et électronique</li> <li>- Matériels, appareils et composantes</li> </ul>	Sous-secteur

	<ul style="list-style-type: none"> <li>électriques</li> <li>- Produits chimiques</li> <li>- Pétrole et charbon</li> <li>- Caoutchouc et plastique</li> <li>- Produit en bois</li> <li>- Meubles et produits connexes</li> <li>- Cuir et produits analogues</li> <li>- Papier</li> <li>- Impression et activités connexes</li> <li>- Machinerie</li> <li>- Matériel de transport</li> <li>- Autres activités de fabrication</li> </ul>	
Pays d'origine de l'entreprise	Question 9.2 : À quel endroit est situé le siège social de la compagnie? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canada</li> <li>- États-Unis</li> <li>- Mexique</li> <li>- Europe</li> <li>- Asie</li> <li>- Ailleurs dans le monde</li> <li>- Ne sais pas</li> </ul>	Pays
Investissements en nouvelles technologies	Question 9.10 : Au cours des deux dernières années, comment les aspects suivants touchant les opérations de votre usine ont-ils évolué? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les investissements en technologies nouvelles</li> </ul>	Échelle allant de : «Fortement diminué» à «Fortement augmenté»
Recrutement de la main-d'œuvre	Question 9.10 : Au cours des deux dernières années, comment les aspects suivants touchant les opérations de votre usine ont-ils évolué? <ul style="list-style-type: none"> <li>- La difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée</li> </ul>	Échelle allant de : «Fortement diminué» à «Fortement augmenté»

Enfin, au tableau 11, une variable contrôle liée au contexte externe a été identifiée, soit le niveau de concurrence pour les produits fabriqués dans l'établissement. En effet, cette variable risque d'influencer la décision patronale d'internalisation puisque, tel que le montrent les travaux de Mouhoud (2011) et de Holmes (1986), la stratégie d'affaires de l'entreprise varie en fonction de la concurrence et des conditions du marché.

**Tableau 11: Opérationnalisation de la variable du contexte externe**

Variables contrôles : contexte externe		
Dimensions	Sous-dimensions/Questions	Indicateurs
Concurrence pour les produits fabriqués dans l'établissement	Question 9.10 : Au cours des deux dernières années, comment les aspects suivants touchant les opérations de votre usine ont-ils évolué? - La concurrence pour les produits fabriqués dans votre usine	Échelle allant de : «Fortement diminué» à «Fortement augmenté»

### 2.3. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans la présente section, les quatre hypothèses de la recherche sont présentées. De façon générale, elles posent que la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation, la solidarité interne et externe de l'acteur syndical local, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales contribuent à accroître l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance.

*H1 : Plus la capacité stratégique d'un syndicat local est grande, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent.*

Ainsi, la littérature revue dans la présente recherche (voir sections 1.2.6.2 et 2.1.3.1) suggère qu'un syndicat local détenant une grande capacité stratégique peut influencer positivement l'internalisation. Par exemple, selon une étude de Jalette et Hebdon (2012) réalisée dans le secteur municipal canadien, la proposition d'alternatives au projet patronal de sous-traitance représente la stratégie la plus efficace afin de contrer des nouveaux projets de sous-traitance. Aussi, tel que le suggère Jalette (2005), la proposition d'alternatives à la sous-traitance constitue une stratégie offensive selon laquelle le syndicat local s'implique activement dans le processus de réorganisation. Ainsi, un syndicat local qui a la capacité stratégique d'adopter son propre agenda à l'égard de la sous-traitance (voir section 2.1.3.1) et qui propose des alternatives au projet



patronal (ex. : concessions syndicales ou réorganisation du travail) peut arriver à contrer le projet initial de l'employeur, et ce, particulièrement si ses propositions engendrent des résultats similaires (ex. : réduction des coûts). À l'instar de l'étude de Jalette et Hebdon (2012), la présente recherche propose donc qu'une grande capacité stratégique peut influencer positivement l'internalisation d'activités au même titre qu'elle influence négativement l'externalisation de celles-ci.

*H2 : Plus un syndicat local mobilise ses ressources internes de pouvoir, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent.*

*H3 : Plus un syndicat local mobilise ses ressources externes de pouvoir, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent.*

Ainsi, un syndicat qui mobilise ses ressources internes et externes peut influencer positivement l'internalisation d'après ce que nous dit la littérature revue (voir sections 1.2.6.2, 2.1.3.2 et 2.1.3.3). Par exemple, selon une étude de Jalette et Cyr-Racine (2007) portant sur l'internalisation d'activités confiées en sous-traitance dans le secteur municipal québécois, la disponibilité des ressources de pouvoir de l'acteur syndical local et sa capacité à les mobiliser peuvent favoriser l'internalisation d'activités sous-traitées. En effet, ils montrent qu'un syndicat qui mobilise ses ressources de pouvoir en développant son argumentaire, en recueillant de l'information, en créant des alliances et en mobilisant ses membres peut contribuer à amener l'employeur à internaliser des activités auparavant sous-traitées. De plus, le fait que les activités ont déjà été confiées en sous-traitance permet au syndicat de prendre le temps nécessaire pour mobiliser ses ressources, et ce, pendant que l'employeur expérimente les revers de la sous-traitance (voir section 1.2.4). Notons que les données de l'étude de Jalette et Cyr-Racine (2007) confirment ainsi la théorie des ressources

de pouvoir de Lévesque et Murray (2003) explicitée à la section 2.1.3 de la présente recherche selon laquelle « plus un acteur a des ressources, plus il sera en mesure d'influencer un autre acteur » (Lévesque & Murray, 2003, p. 8).

*H4 : Plus les relations patronales-syndicales sont conflictuelles, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées diminuent.*

Ainsi, lorsque les dimensions du climat de travail explicitées précédemment (voir section 2.1.4) reflètent un climat de travail conflictuel, elles peuvent influencer négativement la décision patronale d'internalisation. En effet, une étude portant sur les relocalisations de la production dans le secteur manufacturier canadien (Jalette, 2011) suggère que le caractère conflictuel de la relation entre la partie patronale et le syndicat local est corrélé positivement avec la décision patronale de relocaliser des activités de production : plus la relation patronale-syndicale est conflictuelle, plus les chances d'externalisation augmentent. Sur la base des résultats de cette étude, la présente recherche considère qu'un climat de travail conflictuel peut également influencer la décision patronale d'internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance.

## **2.4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La présente section traite de l'approche méthodologique utilisée afin de répondre à la question de recherche et d'ainsi infirmer ou confirmer les propositions suggérées. Cette section traite du type d'investigation, de la population (ex. : unité d'analyse, mode de sélection, taille de l'échantillon, etc.), de la stratégie et de l'instrument de collecte, et enfin, des mesures (ex. : sorte d'échelle, fiabilité, validité, etc.).

#### **2.4.1. Le type d'investigation**

La présente recherche s'intéresse à l'influence des relations industrielles sur la décision patronale d'internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance. Tel que le révèle la littérature, le concept d'internalisation est un phénomène relativement récent qui a été peu étudié jusqu'à maintenant. Pour cette raison, des travaux théoriques existants sont utilisés afin de produire de nouvelles connaissances concernant le phénomène d'internalisation. Ainsi, la typologie des positions syndicales de Jalette (2005), le modèle des ressources de pouvoir syndicales de Lévesque et Murray (2003) et les travaux de Dastmalchian (2008) traitant du climat des relations industrielles constituent le cadre théorique de la présente recherche. Compte tenu de cette approche et du faible niveau de connaissances du sujet, la présente étude est donc de type fondamental et exploratoire.

La présente étude utilise des données secondaires, ce qui convient parfaitement à une recherche de type exploratoire. Bien qu'une fraction des données recueillies aient été utilisées dans le cadre d'études antérieures (ex. : Tanguay, 2007; Jalette, 2009; Jalette, 2011), l'utilisation de ces données pour la présente recherche est tout à fait justifiée considérant la pertinence de la population sondée. De plus, les données disponibles permettent d'opérationnaliser les concepts étudiés dans le cadre de cette recherche et plusieurs d'entre elles n'avaient pas été exploitées antérieurement.

Enfin, cette recherche de nature explicative a pour objectif d'étudier des relations causales en décrivant et en vérifiant quantitativement la relation entre celles-ci. Notons que des variables contrôles (ex. : niveau de sous-traitance, sous-secteur d'activités, pays d'origine, etc.) sont utilisées afin d'isoler les effets propres des facteurs liés aux relations industrielles.

### **2.4.2. La population**

Le secteur manufacturier est ciblé dans la présente étude puisqu'il est fortement exposé à la concurrence internationale et que la sous-traitance (Jalette, 2004) et l'internalisation y sont amplement pratiqués (Balsom & Nadeau, 2005; Boileau & Sydor, 2011). L'enquête a été menée auprès des syndicats affiliés à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) puisque ces centrales sont fortement présentes dans ce secteur d'activités. Le support de la FTQ et de la CSD a permis de contacter les syndicats locaux le plus efficacement possible, ce qui a favorisé la collaboration de ceux-ci.

La population à l'étude dans cette recherche est donc constituée des syndicats locaux œuvrant dans le secteur manufacturier et étant affiliés à la CSD et à la FTQ, particulièrement au Syndicat national des travailleurs de l'automobile, de l'aérospatiale et du transport du Canada (TCA), à l'Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale (AIMTA) et aux Métallurgistes unis d'Amérique (Métallos). Ainsi, la présente recherche est effectuée au niveau organisationnel et l'unité d'analyse est le syndicat local. Enfin, notons qu'au total 451 syndicats locaux ont été recensés, ce qui constitue l'ensemble des unités de la population étudiée. De ce fait, les résultats obtenus dans la présente étude sont nécessairement représentatifs de l'ensemble car toute la population à l'étude a été sondée (recensement).

### **2.4.3. La stratégie et l'instrument de collecte**

Un questionnaire (voir annexe) a été distribué auprès des 451 syndicats locaux en décembre 2005, ce qui signifie qu'une coupe transversale a été utilisée afin d'observer le phénomène à un moment précis dans le temps. De ce nombre, 221 syndicats locaux ont retourné le questionnaire entre décembre

2005 et avril 2006, ce qui représente un taux de réponse de 49%. L'utilisation du questionnaire comme instrument de collecte de données s'est avéré pertinent puisqu'il a permis de maximiser la quantité d'information recueillie, de rejoindre rapidement un grand nombre de sujets, et ce, tout en assurant la confidentialité des répondants et en minimisant les coûts.

La stratégie de collecte de données a été établie avec la collaboration des syndicats affiliés à la CSD et à la FTQ. D'abord, les questionnaires ont été envoyés aux présidents des syndicats locaux via le syndicat auquel ils sont affiliés, et ce, accompagnés d'une lettre d'appui signée par le président du syndicat et de leur centrale syndicale. Notons qu'une enveloppe préaffranchie était incluse pour retourner le questionnaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Des rappels postaux ou téléphoniques ont ensuite été effectués ce qui a favorisé un accroissement du taux de réponse.

#### **2.4.4. Les mesures**

De manière générale, les questions comprises dans le questionnaire sont orientées vers la sous-traitance, les relations de travail, les stratégies et actions syndicales, les transferts d'emplois et d'activités, le contexte de négociation, la vie syndicale de la section locale et les caractéristiques de l'établissement et de l'entreprise. D'une part, le questionnaire comprend une question portant sur la présence d'internalisation. D'autre part, il contient des questions qui permettent de recueillir de l'information en fonction des indicateurs des variables indépendantes et contrôles identifiées dans le modèle opératoire de la présente étude. Puisque le questionnaire comprend des questions permettant spécifiquement de mesurer les indicateurs compris dans le modèle opératoire de la présente recherche, il est raisonnable d'affirmer que l'instrument de mesure est valide pour nos fins.

Enfin, le questionnaire est majoritairement composé de questions fermées qui comprennent à la fois des échelles nominales, ordinales et continues. Notons que plusieurs des échelles de mesure utilisées avaient déjà été validées dans le cadre d'enquêtes précédentes (Jalette, 2004; Lévesque & Murray 2003, 2005). Puis, la fiabilité de l'instrument de mesure a été validée de plusieurs manières afin d'assurer la constance des résultats observés. D'abord avec les partenaires syndicaux (au niveau des centrales) puis lors de pré-tests avec des syndicats locaux, les questions et les échelles de mesures utilisées dans le questionnaire ont été validées afin d'en assurer la clarté et la compréhensibilité. Il a donc été possible de les réviser en fonction des commentaires recueillis.

La méthodologie déployée dans le cadre de la présente recherche comporte différentes limites : l'unicité de la méthode de collecte de données, le biais de sélectivité de l'échantillon, le caractère perceptuel de la mesure, ainsi que l'utilisation de données secondaires recueillies aux fins d'une étude dont l'internalisation n'était pas l'objet central. Nous y reviendrons en de plus amples détails dans la conclusion. Puisque la question de recherche, la revue de la littérature, la problématique, le modèle d'analyse et la méthodologie de la recherche ont été présentés, il est maintenant temps d'exposer les résultats de la présente recherche, lesquels se trouvent dans le prochain chapitre.

### **3. RÉSULTATS**

---

Le troisième chapitre fait état des résultats des diverses analyses statistiques. Il est divisé en trois sections. Premièrement, les résultats des analyses descriptives effectuées dans le cadre de la présente recherche sont présentés, et ce, tant pour la variable dépendante que pour les variables indépendantes et les variables contrôles. Deuxièmement, les résultats des analyses bivariées pour l'ensemble des variables sont exposés. Troisièmement, les résultats de l'analyse de régression logistique avec l'internalisation d'activités comme variable dépendante sont présentés.

#### **3.1. ANALYSES DESCRIPTIVES**

Dans cette section, les statistiques descriptives sont présentées pour chacune des variables en commençant par la variable dépendante, soit l'internalisation d'activités. Ensuite, les statistiques descriptives des quatre variables indépendantes sont exposées : la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation, la solidarité interne de l'acteur syndical local, la solidarité externe de l'acteur syndical local, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales. Enfin, des statistiques descriptives sont également présentées pour les sept variables contrôles, soit le niveau de sous-traitance, la taille de l'entreprise, le sous-secteur d'activités de l'établissement, le pays d'origine de l'entreprise, l'investissement en nouvelles technologies, le recrutement de la main-d'œuvre, ainsi que la concurrence pour les produits fabriqués dans l'établissement.

##### **3.1.1. L'internalisation d'activités**

En premier lieu, tel que le montre le tableau 12, approximativement le quart (24%) des syndicats locaux sondés a observé l'internalisation en tout ou en partie d'une ou plusieurs activités antérieurement confiées en sous-traitance.

Selon les répondants, le principal motif d'internalisation évoqué par l'employeur était l'amélioration de l'efficacité au sein de leur propre établissement (83%) et le deuxième motif était la qualité insuffisante du service dispensé par l'entreprise sous-traitante (81%). Notons qu'approximativement trois syndicats locaux sur quatre ont également évoqué que l'employeur rencontrait des problèmes liés à la surveillance de l'exécution du contrat (78%) et que les économies réalisées via les contrats de sous-traitance étaient insuffisantes (74%). D'autres motifs d'internalisation comme le manque de fournisseurs qualifiés ainsi que les difficultés liées aux termes du contrat ont été évoqués par les deux tiers des répondants. Conformément à la revue de la littérature, il existe donc divers motifs d'internalisation.

**Tableau 12 : Statistiques descriptives de la variable « internalisation d'activités »**

Variable dépendante : Internalisation d'activités (n=174)	Motifs d'internalisation (non mutuellement exclusifs) <sup>a</sup>	
24% des syndicats locaux sondés ont vécu l'internalisation d'activités antérieurement sous-traitées dans les deux années précédentes au sondage.	Amélioration de l'efficacité à l'interne	83%
	Insuffisance de la qualité du service dispensé par le sous-traitant	81%
	Problèmes en lien avec la surveillance de l'exécution du contrat	78%
	Insuffisance des économies réalisées/Augmentation du prix du contrat	74%
	Manque de fournisseurs qualifiés	68%
	Difficultés liées aux termes du contrat	65%
<sup>a</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « rarement », « parfois », « la plupart du temps » et « tout le temps » données à la question 2.2.1.		

### 3.1.2. La capacité stratégique du syndical local en matière d'externalisation et d'internalisation

Les syndicats locaux posent une vaste gamme d'actions relatives à l'externalisation et l'internalisation permettant d'évaluer leur capacité stratégique en cette matière plus particulièrement. En effet, tel que le montre le tableau 13, plus du deux tiers des syndicats locaux ont proposé à l'employeur de rapatrier



certaines activités antérieurement confiées en sous-traitance (70%). Dans le même répertoire d'actions, plus de la moitié des syndicats locaux ont proposé à l'employeur des alternatives (63%) et/ou des modifications (54%) au projet de sous-traitance. Enfin, près d'un syndicat local sur deux a calculé les coûts du contrat de sous-traitance pour ensuite les comparer à ceux estimés pour la réalisation de l'activité à l'interne (44%). D'autres actions ont été évoquées par les répondants, tels que la proposition à l'employeur de recourir à la sous-traitance uniquement à titre d'essai ou pour une période limitée (35%), la proposition d'un jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine afin de transférer l'expertise à l'interne (30%), la participation à un processus de compétition avec les sous-traitants externes (26%), ainsi que la participation aux choix des sous-traitants (14%). Bien que de multiples actions soient entreprises par les syndicats locaux en matière de sous-traitance, la proposition du rapatriement d'activités confiées en sous-traitance demeure l'action la plus fréquente.

**Tableau 13 : Statistiques descriptives de la variable « capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation »**

Actions posées par la section locale en matière de sous-traitance au cours des deux dernières années (non mutuellement exclusives) <sup>a</sup>	
Proposer le rapatriement de certaines activités données en sous-traitance	70%
Proposer des alternatives à la sous-traitance	63%
Recommander certaines modifications aux plans initiaux élaborés par l'employeur	54%
Calculer et comparer les coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance	44%
Proposer à l'employeur de recourir à la sous-traitance uniquement à titre d'essai ou pour une période limitée	35%
Proposer le jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine afin de transférer l'expertise à l'interne	30%
Participer à un processus de compétition avec les sous-traitants externes	26%
Participer aux choix des sous-traitants	14%
<b>Note :</b> Dans les analyses multivariées, un indice de capacité stratégique est constitué de la somme de tous ces indicateurs (coefficient alpha de Cronbach : 0.881).	
<sup>a</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « rarement », « quelques fois », « assez souvent » et « très souvent » données à la question 4.3.	

### 3.1.3. La solidarité interne de l'acteur syndical local

Le tableau 14 montre que près de la moitié des syndicats locaux sondés estimait que les attentes de leurs membres quant aux services qu'ils offrent avaient augmentées (47%). Dans le même ordre d'idées, 42% des syndicats locaux ont évalué que leurs membres avaient de plus en plus confiance envers leur syndicat local tandis que le tiers (33%) a répondu que le temps de libération syndicale avait augmenté dans leur unité. Enfin, un syndicat local sur trois (32%) considérait que son pouvoir de négociation avait augmenté dans les deux années précédentes au sondage mais seulement 12% des répondants estimaient que la capacité du syndicat local d'obtenir un mandat de grève avait augmenté.

**Tableau 14 : Statistiques descriptives de la variable  
« solidarité interne de l'acteur syndical local »**

Évolution de la vie syndicale (non mutuellement exclusives) <sup>a</sup>	
Augmentation des attentes des membres à l'égard des services offerts par le syndicat local	47%
Augmentation de la confiance des membres envers le syndicat local	42%
Augmentation de la participation des membres à la vie syndicale	25%
Augmentation de l'identification des membres aux objectifs du syndicat local	20%
Augmentation du nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales	21%
<u>Note</u> : Dans les analyses multivariées, un indice d'évolution de la vie syndicale est constitué de la somme de tous ces indicateurs (coefficient alpha de Cronbach : 0.755).	
Évolution du rapport de force (non mutuellement exclusives) <sup>a</sup>	
Augmentation du pouvoir de négociation de votre section locale	32%
Augmentation de la capacité de la section locale d'obtenir un mandat de grève	12%
<u>Note</u> : Dans les analyses multivariées, un indice du rapport de force est constitué de la somme de ces deux indicateurs (corrélation : 0.360 significative au niveau 0.01).	
Évolution du temps de libération syndicale <sup>a</sup>	
Augmentation du temps de libération syndicale	33%
<sup>a</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « légèrement augmenté » et « fortement augmenté » données à la question 8.5.	

### 3.1.4. La solidarité externe de l'acteur syndical local

Tel que le montre le tableau 15, dans les deux années précédant le sondage, plus des trois quart des syndicats locaux sondés ont indiqué avoir participé à des activités organisées par leur centrale syndicale (81%) ou par leur regroupement sectoriel (fédération, grand syndicat, etc.) (76%). Une très forte majorité des syndicats locaux ont utilisé les services de formation du syndicat auquel ils sont affiliés (94%) de même que les services d'administration de la convention collective (92%) et de négociation de la convention collective (83%).

**Tableau 15 : Statistiques descriptives de la variable  
« solidarité externe de l'acteur syndical local »**

Participation aux activités organisées par diverses instances syndicales (non mutuellement exclusives) <sup>a</sup>	
Centrale syndicale	81%
Regroupement sectoriel	76%
<b>Note :</b> Dans les analyses multivariées, un indice de participation aux activités organisées par diverses instances syndicales est constitué de la somme de ces deux indicateurs (corrélation : 0.599 significative au niveau 0.01).	
Participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales ou groupes (non mutuellement exclusives) <sup>b</sup>	
Autres syndicats de leur région	56%
Autres syndicats de leur secteur d'activité	55%
Autres syndicats de leur compagnie	37%
Groupes communautaires de leur région	26%
Syndicats d'autres pays	17%
<b>Note :</b> Dans les analyses multivariées, un indice de participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales ou groupes est constitué de la somme de tous ces indicateurs (coefficient alpha de Cronbach : 0.750).	
Utilisation par la section locale de divers services de l'organisation syndicale à laquelle il est affilié (non mutuellement exclusives) <sup>c</sup>	
Formation syndicale	94%
Administration de la convention collective	92%
Négociation de la convention collective	83%
Organisation du travail	67%
<b>Note :</b> Dans les analyses multivariées, un indice d'utilisation par la section locale de divers services de l'organisation syndicale à laquelle il est affilié est constitué de la somme de tous ces indicateurs (coefficient alpha de Cronbach : 0.684).	
<sup>a</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « rarement », « quelques fois », « la plupart du temps » et « tout le temps » données à la question 8.1.	
<sup>b</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « échanges d'informations » et « échanges d'informations et actions coordonnées » données à la question 8.2.	
<sup>c</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « rarement », « quelques fois », « assez souvent » et « très souvent » données à la question 8.4.	

### 3.1.5. Le climat des relations patronales-syndicales

Le tableau 16 montre que le nombre de griefs avait augmenté dans approximativement le tiers des unités des syndicats locaux sondés (34%) et que la coopération patronale-syndicale s'était détériorée (28%) au cours des deux années précédentes, ce qui indique que le climat des relations patronales-syndicales s'était détérioré. Notons également qu'un comité formel existait afin de discuter avec l'employeur des questions relatives à la sous-traitance dans seulement 20% des cas.

**Tableau 16 : Statistiques descriptives de la variable  
« climat des relations patronales-syndicales »**

Évolution de deux indicateurs du climat des relations du travail (non mutuellement exclusives)	
Augmentation du nombre de griefs <sup>a</sup>	34%
Diminution de la coopération patronale-syndicale <sup>b</sup>	28%
<u>Note</u> : Dans les analyses multivariées, un indice d'évolution du climat des relations du travail est constitué de la somme de ces deux indicateurs (corrélation : 0.469 significative au niveau 0.01).	
Présence/absence d'un comité formel chargé de discuter avec l'employeur des questions relatives à la sous-traitance	
Présence d'un comité	20%
<sup>a</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « légèrement augmenté » et « fortement augmenté » données à la question 7.2.	
<sup>b</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « légèrement diminué » et « fortement diminué » données à la question 7.2.	

### 3.1.6. Les variables contrôles

Les statistiques présentées dans le tableau 17 montrent que plus de la moitié (53%) des syndicats locaux sondés œuvraient dans une entreprise comprenant entre 100 et 500 employés. En fait, la moyenne de la variable « taille » était de 361 employés. Dans une très grande majorité des cas (70%), l'entreprise était d'origine canadienne. Les trois sous-secteurs d'activités les plus représentés étaient : le métal (29%), les aliments et boissons (11%), ainsi que la première transformation des métaux (11%). Selon les syndicats locaux sondés,

les activités les plus confiées en sous-traitance étaient les suivantes : l'usinage de pièces (77%), les services alimentaires (69%), l'entretien ménager (66%), l'entretien et la maintenance d'équipements (58%), ainsi que la fabrication (57%) et la sécurité (57%). Puis, près de la moitié des syndicats locaux sondés ont indiqué que les investissements en nouvelles technologies avaient augmenté dans les deux années précédentes au sondage (47%) mais qu'il était toutefois plus difficile de recruter de la main-d'œuvre qualifiée (47%). Enfin, dans les deux années précédentes au sondage, plus de la moitié (55%) des syndicats ont estimé que la concurrence pour les produits fabriqués dans l'usine s'était accrue.

**Tableau 17 : Statistiques descriptives des variables du contexte interne et externe**

Contexte interne	
Niveau de sous-traitance (non mutuellement exclusifs) <sup>a</sup>	
Recours à la sous-traitance pour les activités liées à la production :	
Usinage des pièces	77%
Entretien et maintenance des équipements	58%
Fabrication	57%
Assemblage	44%
Recours à la sous-traitance pour les activités administratives et techniques :	
Services informatiques	52%
Soutien technique	47%
Soutien administratif	41%
Recours à la sous-traitance pour les autres activités :	
Services alimentaires (cafétéria)	69%
Entretien ménager	66%
Gardiennage (sécurité)	57%
<u>Note</u> : Dans les analyses multivariées, un indice de niveau de sous-traitance est constitué de la somme de tous ces indicateurs (coefficient alpha de Cronbach : 0.848).	
Taille de l'entreprise	
≤ 50 employés	12%
Plus de 50 employés et ≤ 100 employés	23%
Plus de 100 employés et ≤ 200 employés	31%
Plus de 200 employés et ≤ 500 employés	22%
Plus de 500 employés	12%
Sous-secteur d'activités de l'établissement (non mutuellement exclusifs)	
Métal	29%
Aliments et boissons	11%
Première transformation des métaux	11%
Produit en bois	9%
Matériel de transport	8%

Minéraux non métalliques	8%
Matériels, appareils et composants électriques	7%
Machinerie	7%
Caoutchouc et plastique	7%
Textile et vêtement	5%
Produits chimiques	4%
Papier	4%
Pétrole et charbon	2%
Impression et activités connexes	2%
Meubles et produits connexes	2%
Informatique et électronique	1%
Cuir et produits analogues	0%
<b>Pays d'origine de l'entreprise</b>	
Canada	70%
États-Unis	17%
Europe	11%
Asie	1%
Ailleurs dans le monde	1%
Mexique	0%
<b>Investissements en nouvelles technologies <sup>b</sup></b>	
Augmentation des investissements en technologies nouvelles dans les deux années précédentes au sondage	47%
<b>Recrutement de la main-d'œuvre <sup>b</sup></b>	
Augmentation de la difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée dans les deux années précédentes au sondage	47%
<b>Contexte externe</b>	
<b>Concurrence pour les produits fabriqués dans l'établissement <sup>b</sup></b>	
Augmentation de la concurrence pour les produits fabriqués dans l'usine dans les deux années précédentes au sondage	55%
<sup>a</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « en partie » et « entièrement » données à la question 2.1.	
<sup>b</sup> Les pourcentages indiqués représentent la somme des réponses à « légèrement augmenté » et « fortement augmenté » données à la question 9.10.	

### 3.2. ANALYSES BIVARIÉES

Dans cette section, les statistiques bivariées sont présentées pour l'ensemble des variables à l'étude. Tout d'abord, les corrélations en lien avec la variable dépendante, soit l'internalisation d'activités, sont examinées. Ensuite, les résultats portant sur les quatre variables indépendantes sont observés. Enfin,

les corrélations associées aux variables contrôles sont considérées. Notons que seules les corrélations significatives aux seuils conventionnels sont ici discutées.

### **3.2.1. La variable dépendante**

Tel que le montre le tableau 18, la variable dépendante est corrélée positivement et de manière significative avec divers indicateurs liés aux quatre variables indépendantes. Premièrement, l'internalisation d'activités est corrélée positivement avec la capacité stratégique du syndicat local ( $R = ,346$  ;  $p < ,01$ ). Deuxièmement, la variable dépendante est corrélée positivement avec la vie syndicale ( $R = ,183$  ;  $p < ,05$ ) et le temps de libération syndicale ( $R = ,257$  ;  $p < ,01$ ). Troisièmement, l'internalisation d'activités est corrélée positivement avec la participation aux activités organisées par diverses instances syndicales ( $R = ,131$  ;  $p < ,1$ ) ainsi que la participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales ou groupes ( $R = ,220$  ;  $p < ,01$ ). Quatrièmement, la variable dépendante est corrélée positivement à la présence du comité conjoint de sous-traitance ( $R = ,287$  ;  $p < ,01$ ). Enfin, l'internalisation d'activités est corrélée positivement à trois variables contrôles, soit la taille de l'établissement ( $R = ,257$  ;  $p < ,01$ ), le sous-secteur d'activités à haute densité technologique ( $R = ,133$  ;  $p < ,1$ ), ainsi que les investissements en nouvelles technologies ( $R = ,156$  ;  $p < ,05$ ). Ces premières analyses multivariées indiquent donc qu'il existe des liens entre la variable dépendante et les variables retenues dans le modèle d'analyse.

### **3.2.2. Les variables indépendantes**

Bien que les résultats des analyses bivariées présentés au tableau 18 ne présentent aucun problème majeur de multicollinéarité ( $R > 0,7$ ), trois corrélations d'intensité moyenne ( $0,4 < R < 0,7$ ) sont tout de même observables entre certaines dimensions des variables indépendantes.

Premièrement, deux dimensions de la solidarité interne de l'acteur syndical local, soit la vie syndicale et le rapport de force, sont corrélées positivement et de manière significative ( $R = ,513$  ;  $p < ,01$ ). Notons que l'indice de vie syndicale représente la somme des indicateurs suivants : la participation des membres à la vie syndicale, l'identification des membres aux objectifs du syndicat, la confiance des membres envers le syndicat, le nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales et les attentes des membres à l'égard de leur syndicat (alpha de Cronbach : 0.755). Quant à l'indice de rapport de force, il représente la somme des indicateurs suivants : le pouvoir de négociation du syndicat et sa capacité à obtenir un mandat de grève (alpha de Cronbach : 0.529). Ainsi, les analyses bivariées indiquent qu'il existe un lien positif entre la vie syndicale et le rapport de force d'un syndicat local.

Deuxièmement, deux dimensions de la solidarité externe de l'acteur syndical local, soit la participation aux activités organisées par diverses instances syndicales ainsi que la participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales ou groupes, sont corrélées positivement et de manière significative ( $R = ,407$  ;  $p < ,01$ ). Notons que l'indice de la participation aux activités organisées par diverses instances syndicales représente la somme des indicateurs suivants : le regroupement sectoriel et la centrale syndicale (alpha de Cronbach : 0.749). Quant à l'indice de participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales ou groupes, il est composé de la somme des instances syndicales et/ou groupes suivants : les autres syndicats de leur secteur d'activité, les autres syndicats de leur région, les groupes communautaires de leur région, les syndicats d'autres pays, ainsi que les autres syndicats de leur compagnie (alpha de Cronbach : 0.750). Selon les analyses bivariées, il existe un lien positif entre la participation aux activités organisées par diverses instances syndicales ainsi que la participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales ou groupes.



Troisièmement, notons que la participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales ou groupes est également corrélée positivement et significativement à la présence d'un comité conjoint de sous-traitance ( $R = ,431$  ;  $p < ,01$ ).

### **3.2.3. Les variables contrôles**

Tout comme pour les analyses bivariées des variables indépendantes, les analyses des variables contrôles ne révèlent aucun problème majeur de multicollinéarité ( $R > 0,7$ ). Or, deux corrélations d'intensité moyenne ( $0,4 < R < 0,7$ ) sont observables entre des variables contrôles. En effet, la taille de l'établissement est corrélée positivement et significativement au sous-secteur d'activités à haute densité technologique ( $R = ,461$  ;  $p < ,01$ ), ce qui suggère que plus la densité technologique du sous-secteur d'activités est élevée, plus l'entreprise a d'employés.

**Tableau 18 : Matrice de corrélation**

	MOYENNE	É.-T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.Internalisation	.24	.429	1																			
2.Niveau de sous-traitance	2.72	.888	.073	1																		
3.Taille de l'établissement	361.36	935.186	.257***	.064	1																	
<i>Sous-secteur d'activités</i>																						
4.Faible densité technologique	.35	.477	-.047	-.071	-.136**	1																
5.Faible-moyenne densité technologique	.48	.501	.025	.015	-.051	-.595***	1															
6.Moyenne-haute densité technologique	.23	.424	.002	.002	-.007	-.285***	-.173**	1														
7.Haute densité technologique	.05	.221	.133*	.102	.461***	-.169**	-.222***	-.129*	1													
8.Pays d'origine de l'entreprise	.70	.458	-.048	-.102	.004	.189***	-.068	-.207***	.013	1												
9.Investissements en nouvelles technologies	3.33	1.074	.156**	.022	.020	-.014	.038	-.092	.008	.062	1											
10.Difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée	3.53	.939	.029	-.124*	-.012	.042	.047	-.167**	-.019	.041	.293***	1										
11.Concurrence pour les produits	3.65	.960	-.008	-.073	.023	.075	-.021	-.091	-.019	.032	.076	.207***	1									
<b>CAPACITÉ STRATÉGIQUE DU SYNDICAT LOCAL EN MATIÈRE D'EXTERNALISATION ET D'INTERNALISATION</b>																						
12.Stratégies et actions visant l'internalisation	1.82	.873	.346***	.141**	.216***	-.086	.074	.006	.181***	-.067	.090	.062	-.031	1								
<b>SOLIDARITÉ INTERNE DE L'ACTEUR SYNDICAL LOCAL</b>																						
13.Vie syndicale	3.15	.605	.183**	-.125*	.140**	-.001	.035	-.125*	.056	.022	.090	.123*	.030	.088	1							
14.Rapport de force	2.98	.782	.088	.052	.226***	-.044	.050	-.071	.102	-.004	.227***	.166**	.061	.140**	.513***	1						
15.Temps de libération syndicale	3.26	.830	.257***	.014	.120*	-.099	.064	-.013	.105	.033	.087	.112	.131*	.109	.264***	.330***	1					
<b>SOLIDARITÉ EXTERNE DE L'ACTEUR SYNDICAL LOCAL</b>																						
16.Participation aux activités organisées par diverses instances syndicales	3.07	1.372	.131*	-.020	.167**	.102	.057	-.155**	-.034	-.007	.141**	.080	.041	.198***	.136**	.042	.246***	1				
17.Participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales ou groupes	1.96	1.631	.220***	.009	.330***	-.082	.111	-.036	.127*	.013	-.044	.015	.027	.387***	.155**	.038	.118*	.407***	1			
18.Utilisation de divers services du syndicat affilié	3.03	.877	.096	.106	.126*	-.095	.006	.051	-.009	-.048	.134*	-.011	.049	.297***	.072	.168**	.093	.241***	.139**	1		
<b>CLIMAT DES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES</b>																						
19.Comité conjoint de sous-traitance	.20	.404	.287***	.161**	.313***	-.160**	.169**	-.062	.041	-.070	.037	.056	-.042	.371***	.114	.162**	.087	.239***	.431***	.150**	1	
20.Climat des relations du travail	3.00	1.030	-.117	.089	.054	-.065	.109	-.008	.040	.033	-.052	-.006	.035	.133*	-.114*	-.019	-.035	.056	.167**	.035	.131*	1
*p<.10; **p<.05; *** p<.01																						

### 3.3. RÉGRESSION LOGISTIQUE

Afin de tester les quatre hypothèses formulées dans la section 2.3, une analyse de régression logistique a été effectuée avec l'internalisation d'activités comme variable dépendante. Comme le montre le tableau 19, les variables ont été introduites séquentiellement selon l'ordre suivant : les variables contrôles, la capacité stratégique, les solidarités interne et externe, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales. Notons que les valeurs du Nagelkerke  $R^2$  augmentent considérablement à travers les modèles, ce qui indique une bonne adéquation du modèle aux données. La même chose se produit pour le chi-carré, lequel augmente de façon significative lorsque des variables sont ajoutées. De manière générale, les résultats supportent trois des quatre hypothèses formulées.

Au tableau 19, le modèle A comprend les variables contrôles du contexte interne et externe, soit le niveau de sous-traitance, la taille de l'établissement, le sous-secteur d'activités, le pays d'origine de l'entreprise, les investissements en nouvelles technologies, le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée, ainsi que la concurrence pour les produits fabriqués dans l'établissement. Notons que seulement deux de ces variables contrôles sont statistiquement significatives. D'abord, la variable contrôle « investissements en nouvelles technologies » est significative au seuil de .10 dans le premier modèle. Puis, la taille de l'établissement est significative au seuil de .05 dans les modèles A et B et au seuil de .10 dans le modèle C. Bien que la taille de l'établissement soit de moins en moins significative au fil des modèles, cette variable contrôle demeure celle qui contribue le plus à l'explication de la variable dépendante.

Le modèle B introduit dans l'analyse la capacité stratégique sur l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance. L'effet de cette variable sur l'internalisation d'activités est significatif au seuil  $p < .01$ . Selon le rapport des cotes (RC), les syndicats locaux qui adoptent plusieurs actions visant l'internalisation ont 2.3 fois plus de chances d'y parvenir que les syndicats

qui ne les adoptent pas. L'hypothèse H1 selon laquelle « plus la capacité stratégique d'un syndicat local est grande, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent » est donc confirmée.

Le modèle C examine le lien entre la solidarité interne du syndicat local et l'internalisation d'activités. Nous observons que les trois indicateurs de la solidarité interne exercent bel et bien une influence sur la variable dépendante. En effet, les résultats indiquent que les chances d'internalisation augmentent considérablement lorsque la vie syndicale s'enrichie ( $B = 1,305$  ;  $p < ,05$ ) et lorsque le temps de libération syndicale augmente ( $B = ,726$  ;  $p < ,05$ ). Ces données confirment donc l'hypothèse H2 selon laquelle « plus un syndicat local mobilise ses ressources internes de pouvoir, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent ». Toutefois, il est étonnant d'observer que l'augmentation du rapport de force, le troisième indicateur considéré, est lié négativement à l'internalisation ou, à l'inverse, plus le rapport de force se détériore, plus les chances d'internalisation augmentent ( $B = -,878$  ;  $p < ,05$ ). Nous y reviendrons au prochain chapitre.

Toujours au modèle C, la solidarité externe est ajoutée à l'analyse. Tel que le montre le tableau 19, aucun des trois indicateurs de la solidarité externe n'a un lien avec l'internalisation qui est statistiquement significatif aux seuils conventionnels. L'hypothèse H3 selon laquelle « plus un syndicat local mobilise ses ressources externes de pouvoir, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent » est infirmée.

Finalement, le dernier modèle (D) permet d'examiner le lien entre le climat des relations patronales-syndicales et l'internalisation d'activités. Nous pouvons y observer que le climat des relations du travail exerce bel et bien un effet sur l'internalisation ( $B = -,481$  ;  $p < ,10$ ), ce qui confirme l'hypothèse que « plus les relations patronales-syndicales sont conflictuelles, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées diminuent ». Notons

toutefois que le modèle indique que la présence d'un comité conjoint de sous-traitance n'a pas d'impact significatif sur l'internalisation d'activités.

En résumé, tel que le montre le tableau 19, les chances d'internalisation d'activités augmentent lorsque plusieurs stratégies et actions visant l'internalisation sont adoptées par le syndicat local, lorsque la vie syndicale d'un syndicat local s'améliore et lorsque le temps de libération syndicale d'un syndicat local augmente. Toutefois, les chances d'internalisation d'activités diminuent lorsque le rapport de force d'un syndicat local augmente et lorsque le climat des relations du travail se détériore.

**Tableau 19 : Analyse de régression logistique avec l'internalisation d'activités  
comme variable dépendante**

	Modèle A		Modèle B		Modèle C		Modèle D	
Variables	Beta (SEs)	RC	Beta (SEs)	RC	Beta (SEs)	RC	Beta (SEs)	RC
VARIABLES CONTRÔLES								
Niveau de sous-traitance	.065 (.246)	1.067	-.062 (.262)	.940	.165 (.293)	1.179	.151 (.303)	1.164
Taille de l'établissement	.001** (.000)	1.001	.001** (.000)	1.001	.001* (.000)	1.001	.001 (.001)	1.001
Sous-secteur d'activités								
Faible densité technologique	.516 (.796)	1.676	.425 (.821)	1.529	.578 (.888)	1.782	.545 (.917)	1.725
Faible-moyenne densité technologique	.332 (.744)	1.393	.208 (.759)	1.232	.261 (.819)	1.298	.311 (.839)	1.364
Moyenne-haute densité technologique	.357 (.706)	1.430	.332 (.720)	1.393	.369 (.814)	1.447	.456 (.848)	1.577
Haute densité technologique	-.650 (1.662)	.522	-1.242 (1.712)	.289	-1.125 (1.738)	.325	-.890 (1.810)	.411
Pays d'origine de l'entreprise	-.221 (.488)	.802	-.051 (.515)	.951	-.169 (.552)	.844	-.015 (.584)	.985
Investissements en nouvelles technologies	.395* (.229)	1.484	.309 (.242)	1.362	.390 (.256)	1.476	.381 (.268)	1.464
Difficultés de recruter de la main-d'œuvre qualifiée	-.022 (.257)	.978	-.024 (.267)	.976	-.124 (.288)	.883	-.115 (.306)	.891
Concurrence pour les produits	-.188 (.236)	.828	-.143 (.252)	.867	-.203 (.281)	.817	-.137 (.299)	.872
VARIABLES INDÉPENDANTES								
Capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation								
Stratégies et actions visant l'internalisation			.836*** (.281)	2.308	.835** (.349)	2.305	.848** (.371)	2.334
Solidarité interne de l'acteur syndical local								
Vie syndicale					1.305** (.543)	3.689	1.152** (.544)	3.164
Rapport de force					-.878** (.397)	.415	-.865** (.414)	.421
Temps de libération syndicale					.726** (.360)	2.067	.811** (.371)	2.250
Solidarité externe de l'acteur syndical local								
Participation aux activités organisées par diverses instances syndicales					-.136 (.243)	.873	-.153 (.247)	.858
Participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales ou groupes					.115 (.201)	1.122	.142 (.216)	1.153
Utilisation de divers services du syndicat affilié					.068 (.397)	1.070	.151 (.414)	1.163
Climat des relations patronales-syndicales								
Comité conjoint de sous-traitance							.661 (.707)	1.938
Climat des relations du travail							-.481* (.250)	.618
N	145		145		145		145	
Chi-carré du modèle	19.256**		28.560***		42.213***		46.966***	
Chi-carré de l'étape	19.256**		9.304***		13.654**		4.752*	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	.189		.272		.384		.421	
-2 log likelihood	136.284		126.980		113.326		108.574	
*p<.10; **p<.05; *** p<.01								

## **4. ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

---

Le quatrième chapitre vise à interpréter et discuter des résultats des analyses statistiques présentés dans le chapitre précédent et se divise en deux sections. Premièrement, l'analyse des résultats est effectuée afin de vérifier les quatre hypothèses de recherche et d'ainsi répondre à la question de recherche formulée. Deuxièmement, diverses questions soulevées par les résultats obtenus sont abordées en fin de chapitre.

### **4.1. ANALYSE DES RÉSULTATS**

Dans la section 2.3, quatre hypothèses en lien avec les dimensions de l'influence des relations industrielles ont été posées, soit la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation, la solidarité interne de l'acteur syndical local et sa solidarité externe, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales. Afin de vérifier ces hypothèses, une analyse de régression logistique a été effectuée, laquelle a permis d'isoler les effets propres des quatre dimensions de l'influence des relations industrielles sur l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance. Dans la présente section, ces hypothèses sont analysées individuellement en fonction des résultats obtenus au chapitre précédent. Le tableau 20 ci-dessous rappelle les quatre hypothèses et indique si celles-ci ont été confirmées ou infirmées lors des analyses statistiques. Enfin, une réponse à la question de recherche formulée à la section 1.1 est présentée.

**Tableau 20 : Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche**

Hypothèses	Indicateurs	Vérification	Commentaires
H1 Plus la capacité stratégique d'un syndicat local est grande, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent.	Actions syndicales	Oui	Les syndicats locaux adoptant une stratégie visant l'internalisation semblent y parvenir. Les stratégies qui apparaissent efficaces incluent : calcul des coûts, participation au processus de compétition avec les sous-traitants, proposition d'alternatives à la sous-traitance et de modifications aux plans initiaux de sous-traitance, proposition de rapatriement, transfert de l'expertise à l'interne, etc.
H2 Plus un syndicat local mobilise ses ressources internes de pouvoir, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent.	Vie syndicale	Oui	Un syndicat militant qui est soutenu par ses membres et dont la vie syndicale est active aurait davantage de chances d'influencer la décision patronale d'internalisation. La participation des membres à la vie syndicale, l'identification des membres aux objectifs du syndicat, la confiance des membres envers le syndicat, le nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales et les attentes des membres à l'égard du syndicat sont tous des facteurs susceptibles d'influencer la solidarité interne d'un syndicat local.
	Rapport de force	Non	Les analyses montrent que le pouvoir de négociation du syndicat local ainsi que sa capacité d'obtenir un mandat de grève a un effet négatif sur l'internalisation. Inversement, un syndicat local qui a de la difficulté à obtenir un mandat de grève et qui peine à augmenter son rapport de force se traduit par une augmentation de l'internalisation. Nous expliquons ce résultat par le fait qu'un syndicat dont le pouvoir de négociation et le rapport de force est affaibli se voit parfois dans l'obligation de faire des concessions afin d'influencer la décision patronale d'internalisation.
	Temps de libération syndicale	Oui	Un syndicat local dont le temps de libération syndicale s'accroît a davantage de chances d'exercer une influence sur l'internalisation. En effet, un syndicat qui a plus de temps de libération syndicale dispose alors d'une ressource inestimable (le temps) afin d'activer ses ressources, que ce soit en mobilisant ses troupes ou en développant et en mettant de l'avant diverses actions visant l'internalisation.
H3 Plus un syndicat local mobilise ses ressources externes de pouvoir, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent.	Participation aux activités organisées par diverses instances syndicales	Non	La présente étude n'a pas permis de confirmer que le fait pour un syndicat local de participer à des activités syndicales organisées par sa centrale syndicale ou son regroupement sectoriel influence l'internalisation. Cet indicateur de la solidarité externe ne semble donc pas permettre au syndicat local d'aller chercher des ressources utiles en matière d'internalisation.
	Participation aux échanges d'information et/ou aux actions coordonnées des diverses instances syndicales ou groupes	Non	Les résultats ne confirment pas que le fait de participer à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec des groupes communautaires de la région ou diverses instances syndicales (syndicats du secteur d'activités, de la région, d'autres pays ou de l'entreprise) permet à un syndicat local d'influencer la décision patronale d'internalisation. Nous expliquons ce résultat par le fait qu'il est possible que l'internalisation soit un enjeu très local et qu'il soit difficile d'aller chercher un support externe ou que ce support ne soit pas vraiment pertinent.
	Utilisation de divers services offerts par son syndicat	Non	Les analyses montrent que l'utilisation de divers services du syndicat affilié (formation syndicale, administration et négociation de la convention collective et organisation du travail) ne permet pas à un syndicat local d'influencer l'internalisation. Ainsi, l'accès aux services des organisations syndicales ne permettrait pas au syndicat local d'aller chercher des ressources utiles en matière d'internalisation.
H4 Plus les relations patronales-syndicales sont conflictuelles, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées diminuent.	Climat des relations du travail	Oui	La présente étude confirme qu'un climat de travail conflictuel diminue les chances d'internalisation. Ainsi, le manque de coopération entre les parties et un nombre élevé de griefs diminueraient les chances d'internalisation.
	Présence/absence d'un comité formel de sous-traitance	Non	Selon les analyses, l'absence d'un comité formel chargé de discuter avec l'employeur des questions relatives à la sous-traitance n'influencerait pas la décision patronale d'internalisation. Nous expliquons ce résultat par le fait que la présence d'un comité n'est pas garante de bonnes relations entre les parties.



#### **4.1.1. La capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation**

La première hypothèse formulée dans la section 2.3 porte sur la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation. L'hypothèse H1 pose que plus la capacité stratégique d'un syndicat local est grande, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent. Les résultats de l'analyse de régression logistique présentés dans la section 3.3 confirment cette hypothèse. En effet, les chances d'internalisation d'activités sont deux fois plus grandes lorsque le syndicat local adopte un répertoire varié de stratégies que lorsqu'il ne le fait pas.

Ainsi, les résultats de la présente recherche confirment qu'un syndicat local dont la capacité stratégique est grande peut influencer l'internalisation d'activités au même titre que l'externalisation de celles-ci. Rappelons que, selon une étude réalisée par Jalette et Hebdon (2012) dans le secteur municipal canadien, la proposition d'alternatives au projet patronal de sous-traitance représente la stratégie la plus efficace afin de contrer des nouveaux projets de sous-traitance. Selon Jalette (2005), diverses stratégies syndicales dites offensives, telles que la proposition d'alternatives et de modifications au projet initial de sous-traitance, peuvent inciter un employeur à revoir son projet, et ce, particulièrement lorsque celles-ci permettent à l'employeur de réaliser ses propres objectifs (ex. : réduction des coûts). Les résultats de la présente étude vont dans ce sens (voir section 3.1.2). De plus, rappelons qu'une étude de Lévesque et Murray (2005) a révélé que les syndicats locaux qui adoptent de multiples stratégies sont plus susceptibles de produire des résultats qui leurs sont favorables. À la lumière de ces données, les résultats de la présente recherche sont certainement cohérents avec la littérature.

En effet, la variété des stratégies et des actions du syndicat contribue à sa capacité stratégique en lui permettant de pratiquer un syndicalisme de

propositions et de négocier activement des changements dans le milieu de travail. Ce répertoire élargi augmente sa capacité de développer un projet syndical différent de celui de l'employeur. L'internalisation représente donc un domaine où le syndicat est à même de mettre de l'avant un projet de réorganisation de la production et du travail susceptible de rallier les membres de l'unité et, ultimement, l'employeur.

#### **4.1.2. La solidarité interne de l'acteur syndical local**

La deuxième hypothèse formulée dans la section 2.3 porte sur la solidarité interne de l'acteur syndical local. L'hypothèse H2 stipule que plus un syndicat local mobilise ses ressources internes de pouvoir, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent. Pour tester cette hypothèse, trois indicateurs de la variable ont été utilisés, soit la vie syndicale, le rapport de force, ainsi que le temps de libération syndicale.

D'abord, les résultats de l'analyse de régression logistique présentés dans la section 3.3 confirment que plus la vie syndicale d'un syndicat local va en se renforçant, plus les chances d'internalisation augmentent. Rappelons que l'indice de vie syndicale est ici constitué de la somme d'indicateurs de tendances touchant à la mobilisation et à la vie syndicale en général, tels que les attentes et la confiance vis-à-vis le syndicat, la participation, l'identification aux objectifs syndicaux, l'intérêt pour les fonctions syndicales, etc. (voir section 3.2.2). Rappelons également qu'une étude de Jalette et Cyr-Racine (2007), portant sur l'internalisation d'activités confiées en sous-traitance dans le secteur municipal québécois, a établi qu'un syndicat qui parvient à mobiliser ses membres a davantage de chances d'exercer une influence sur la décision patronale d'internalisation. Ainsi, conformément à la littérature, nos résultats indiquent qu'un syndicat local qui peut compter sur le support de ses membres et dont la vie syndicale est riche peut contribuer à l'internalisation d'activités productives auparavant sous-traitées

Puis, l'analyse de régression logistique indique que les chances d'internalisation d'activités augmentent lorsque le rapport de force d'un syndical local diminue. Ces données vont dans le sens de la littérature qui soutient que des concessions syndicales peuvent amener l'employeur à internaliser ou à l'empêcher d'externaliser (Jalette & Cyr-Racine, 2007; Jalette, 2011). Ainsi, dans la mesure où un syndicat ayant un faible rapport de force est plus susceptible de faire des concessions, ce résultat, qui va dans le sens contraire que celui de l'hypothèse H2, s'explique. À l'inverse, il est facile de penser qu'un syndicat dont le rapport de force va en augmentant et que ses membres sont prêts à faire la grève n'a pas à faire de concessions et est à même d'empêcher la soustraction, ce qui peut contribuer à diminuer l'internalisation.

Enfin, les résultats confirment que plus le temps de libération syndicale augmente, plus les chances d'internalisation augmentent. Rappelons que la littérature existante soutient qu'un syndicat qui mobilise ses ressources internes de pouvoir peut influencer positivement la décision patronale d'internalisation (Jalette & Cyr-Racine, 2007). Un syndicat qui a plus de temps de libération syndicale dispose alors d'une ressource inestimable (le temps) afin d'activer ses ressources, que ce soit en mobilisant ses troupes ou en développant et en mettant de l'avant diverses actions visant l'internalisation. Ce résultat est supporté également dans le sens de la théorie des ressources de pouvoir de Lévesque et Murray (2003) explicitée à la section 2.1.4 selon laquelle « plus un acteur a des ressources, plus il sera en mesure d'influencer un autre acteur » (Lévesque & Murray, 2003, p. 8).

Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que la solidarité interne est une ressource de pouvoir très importante puisqu'elle influence la capacité d'action du syndicat local en permettant notamment de légitimer l'action syndicale et d'aller chercher l'appui des membres. Lors de changements organisationnels importants, comme les mouvements d'activités productives, la solidarité interne

d'un syndicat local le rend apte à jouer un rôle important dans le processus de changement (Lévesque & Murray, 2003).

#### **4.1.3. La solidarité externe de l'acteur syndical local**

La troisième hypothèse (H3) formulée dans la section 2.3 porte sur la solidarité externe de l'acteur syndical local. L'hypothèse est à l'effet que plus un syndicat local mobilise ses ressources externes de pouvoir, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées augmentent. Pour tester cette hypothèse, trois indicateurs de la variable ont été utilisés, soit la participation aux activités organisées par diverses instances syndicales (centrale syndicale et regroupement sectoriel), la participation à des échanges d'information et/ou à des actions coordonnées avec diverses instances syndicales (syndicats du secteur d'activités, de la région, d'autres pays ou de l'entreprise) ou groupes (communautaires de la région), ainsi que l'utilisation de divers services du syndicat affilié (formation syndicale, administration et négociation de la convention collective et organisation du travail). Selon les résultats de l'analyse de régression logistique présentés dans la section 3.3, aucun de ces indices ne permet de confirmer l'hypothèse ici considérée.

Ainsi, les résultats de la présente étude ne vont pas dans le même sens que la littérature (voir sections 1.2.6.2 et 2.1.4), laquelle soutient qu'un syndicat mobilisant ses ressources externes de pouvoir peut influencer positivement la décision patronale d'internalisation. En effet, selon une étude de cas de Jalette et Cyr-Racine (2007) portant sur l'internalisation d'activités confiées en sous-traitance dans le secteur municipal québécois, un syndicat local qui mobilise ses ressources de pouvoir en développant son argumentaire, en recueillant de l'information et en créant des alliances peut parvenir à exercer une influence sur la décision patronale d'internalisation. Or, la présente étude ne permet pas de tirer ces mêmes conclusions. Deux avenues peuvent expliquer ce résultat. D'abord, il est possible que l'effet pour un syndicat local d'entretenir des alliances

avec d'autres syndicats et/ou groupes communautaires soit plus important dans le secteur public, et ce, compte tenu des conséquences que peut avoir la sous-traitance sur les services publics. Ensuite, il se peut que l'internalisation soit un enjeu très local et qu'il soit difficile d'aller chercher un support externe ou que ce support ne soit pas vraiment pertinent. La participation à différentes instances ou coalitions de même que l'accès aux services des organisations syndicales n'apparaissent pas permettre au syndicat local d'aller chercher des ressources utiles en matière d'internalisation.

#### **4.1.4. Le climat des relations patronales-syndicales**

La quatrième hypothèse formulée dans la section 2.3 porte sur le climat des relations patronales-syndicales. L'hypothèse H4 pose que plus les relations patronales-syndicales sont conflictuelles, plus les chances d'internalisation des activités antérieurement sous-traitées diminuent. Pour tester cette hypothèse, deux indicateurs de la variable ont été utilisés, soit le climat des relations du travail et la présence/absence d'un comité conjoint de sous-traitance.

D'abord, les résultats confirment que les chances d'internalisation d'activités diminuent lorsque le nombre de griefs augmente et que les relations patronales-syndicales se détériorent. Ainsi, les résultats de la présente recherche vont dans le même sens que la littérature existante. En effet, rappelons qu'une étude portant sur les relocalisations de la production dans le secteur manufacturier canadien (Jalette, 2011) a révélé qu'une relation conflictuelle entre la partie patronale et le syndicat local est corrélée à la délocalisation des activités productives. Ainsi, tout comme une relation patronale-syndicale conflictuelle augmente les chances d'externalisation (Jalette, 2011), les résultats de la présente étude montrent qu'un tel climat de travail peut également réduire les chances d'internaliser des activités antérieurement confiées en sous-traitance. À l'inverse, un climat moins conflictuel apparaît contribuer de façon significative à l'internalisation, possiblement en facilitant les

échanges entre les parties sur cet enjeu. Il est à noter que les résultats ne permettent pas d'exclure qu'une relation causale inversée, c'est-à-dire que l'internalisation puisse contribuer à améliorer les relations entre les parties. Cela dit, la littérature nous conforte dans l'idée que la relation entre ces variables va bien dans le même sens posé dans l'hypothèse.

Néanmoins, l'analyse de régression logistique n'a pas permis de confirmer que la présence d'un comité conjoint de sous-traitance augmente les chances que des activités soient internalisées. Selon la littérature, la création d'un comité conjoint formel permet pourtant au syndicat de faire valoir ses vues en matière de sous-traitance puisqu'il permet d'examiner les différents projets de l'employeur, d'analyser les besoins de l'entreprise, de réfléchir aux alternatives de la sous-traitance, de discuter des problèmes en découlant et même parfois de discuter avec l'employeur de la possibilité d'internaliser des activités antérieurement sous-traitées (Jalette & Laroche, 2010). En ce sens, il est surprenant que la présente recherche ne parvienne pas à établir un lien positif entre la présence d'un comité conjoint de sous-traitance et l'internalisation d'activités. Or, comme le montre la matrice de corrélation présentée antérieurement (voir tableau 18), le comité conjoint de sous-traitance n'est pas un bon indicateur du climat des relations patronales-syndicales car la corrélation avec cet autre indicateur est relativement faible ( $R=0.131$ ). En effet, la présence d'un comité n'est pas garante de bonnes relations entre les parties, un comité n'étant en bout de ligne qu'un autre lieu où ces relations s'exprimeront. Toutefois, le comité conjoint demeure un outil du répertoire d'actions syndicales qui est non négligeable en matière d'externalisation et d'internalisation.

#### **4.1.5. La réponse à la question de recherche**

Tel que formulé à la section 1.1, la présente recherche tente de répondre à la question suivante : Quelle est l'influence des relations industrielles sur l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance?

L'hypothèse générale guidant les présents travaux est qu'il existe une relation entre l'internalisation d'activités et les quatre dimensions des relations industrielles retenues. Les résultats obtenus montrent que, par la majorité des indicateurs utilisés, les relations industrielles ont une influence sur l'internalisation (voir tableau 20). En effet, en ce qui a trait aux ressources de pouvoir du syndicat local, deux des trois ressources, soit les ressources de pouvoir internes ainsi que la capacité stratégique, sont identifiées comme ayant une influence significative sur la décision patronale d'internalisation d'activités antérieurement sous-traitées. C'est le cas également du climat des relations patronales-syndicales. À la lumière des résultats présentés, nous pouvons donc conclure que les relations industrielles exercent une influence certaine sur l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance, et ce, particulièrement en ce qui a trait à trois des quatre dimensions des relations industrielles étudiées, soit la capacité stratégique du syndicat local en matière d'externalisation et d'internalisation, la solidarité interne de l'acteur syndical local, ainsi que le climat des relations patronales-syndicales.

## **4.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS**

La présente section expose quelques questions soulevées par les résultats obtenus. D'abord, certaines observations sont faites quant aux modèles et aux variables choisies. Puis, les résultats concernant le rapport de force et la capacité stratégique du syndicat local sont discutés. Enfin, les résultats sont intégrés aux principales théories explicatives de l'internalisation décrites dans la revue de la littérature.

Premièrement, les quatre modèles sont significatifs et l'ensemble des chi-carré et R<sup>2</sup> ajustés des modèles sont bons pour une recherche de ce type, et ce, bien que l'explication de l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante ne dépasse pas les 50%, ce qui indique que d'autres facteurs non mesurés influencent la variable dépendante. Notons que ceci est presque

inévitables compte tenu du fait que la présente étude se base sur des données secondaires. Par ailleurs, l'analyse de régression logistique présentée au tableau 19 révèle que les variables contrôles choisies afin de contrôler pour plusieurs influences n'ont pas un effet significatif.

Deuxièmement, rappelons que l'analyse de régression logistique a révélé qu'une augmentation du rapport de force du syndicat local ne se traduisait pas par une augmentation de l'internalisation. Ce résultat contre-intuitif et allant à l'encontre de l'hypothèse posée mérite un certain approfondissement. D'une part, il est possible qu'un rapport de force élevé et une capacité à obtenir un mandat de grève des membres n'incitent pas le syndicat à faire des concessions afin de soutenir un projet d'internalisation. Cependant, ce rapport de force et cette capacité peuvent être utilisés pour empêcher «à la source» l'internalisation en stoppant la sous-traitance.

Troisièmement, la capacité stratégique du syndicat local apparaît être le facteur ayant le plus d'influence d'après l'analyse de régression logistique au tableau 20. Son effet positif sur la variable dépendante signifie que plus les stratégies et actions d'un syndicat local visent l'externalisation et l'internalisation, plus les chances d'internalisation augmentent. Ces résultats peuvent s'expliquer par la possibilité que la capacité stratégique soit la dimension des relations industrielles qui vise le plus directement l'externalisation et l'internalisation des activités productives. En ce sens, il est possible que les trois autres dimensions des relations industrielles touchent un peu moins directement l'internalisation, expliquant ainsi leurs effets plus ou moins importants. Par ailleurs, notons que le modèle des ressources de pouvoir syndicales de Lévesque et Murray (2003) postule qu'il existe des relations entre les trois ressources. L'étude de ces interrelations allait cependant au-delà de l'objectif de cette recherche, laquelle visait à évaluer les effets individuels de ces ressources.



Bien que les propositions ici soulevées aillent au-delà du cadre de la présente étude, elles soulèvent tout de même des questions dignes d'intérêts et méritent ainsi d'être vérifiées empiriquement dans des études ultérieures. Ne faisant ici pas l'objet d'hypothèses formelles, ces observations laissent toutefois entrevoir des sources de questionnement additionnelles en ce qui a trait au phénomène d'internalisation d'activités.

Quatrièmement, notons que les résultats de la présente étude tendent à confirmer les principales théories explicatives de l'externalisation et de l'internalisation décrites antérieurement dans la revue de la littérature. En effet, une forte majorité des répondants ont donné comme motifs d'internalisation (voir tableau 12) des éléments qui correspondent pour l'essentiel aux facteurs organisationnels internes de l'internalisation d'activités décrits dans la section 1.2.4. Par exemple, quatre entreprises sur cinq ont choisi d'internaliser des activités productives pour assurer une meilleure gestion de leur chaîne de valeur ou parce qu'elles étaient parvenues à améliorer leur efficacité à l'interne. Puis, le trois quart des entreprises ont pris cette décision pour des raisons liées aux coûts ou parce qu'elles souhaitaient optimiser la gestion de leurs ressources humaines. Rappelons, tel qu'indiqué à la section 1.2.2, que les entreprises confient pourtant en sous-traitance des activités productives pour effectuer des économies. La présente étude montre ainsi qu'une décision d'externalisation peut être renversée pour des raisons financières, et ce, si les coûts de transaction et les coûts de réalisation de l'activité à l'externe excèdent ceux de la production à l'interne, ce qui confirme la théorie des coûts de Coase (1937). En effet, les résultats semblent montrer que les actions syndicales et le climat des relations patronales-syndicales contribuent à réduire les coûts de réalisation à l'interne et/ou à augmenter les coûts de transaction et de réalisation à l'externe, ce qui permet ainsi aux relations industrielles d'influencer ou non la décision patronale d'externalisation. Il est possible également que les relations industrielles permettent à l'entreprise d'accroître sa flexibilité et aussi de conserver à l'interne les activités stratégiques de l'entreprise (Williamson, 1981).

Les mécanismes exacts de l'effet des relations industrielles sur l'internalisation restent à être explorés.

La présente recherche va certainement au-delà de la littérature existante et y contribue nécessairement. Puisqu'elle étudie les dynamiques d'acteurs inhérentes au phénomène d'internalisation, elle confirme que la décision d'internalisation n'est pas simplement basée sur des motifs économiques mais que les relations industrielles (capacité stratégique du syndicat local, solidarité interne du syndicat local et climat des relations patronales-syndicales) influencent aussi la décision patronale d'internalisation. Les résultats de la présente étude constituent ainsi un apport important aux connaissances actuelles du phénomène d'internalisation.

## CONCLUSION

---

Pour conclure, en tentant de répondre à la présente question de recherche, soit « **Quelle est l'influence des relations industrielles sur l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance?** », certaines réalités ont été observées concernant la relation entre les ressources de pouvoir de l'acteur syndical local ainsi que le climat des relations patronales-syndicales sur le phénomène d'internalisation d'activités.

Les apports théoriques et pratiques de cette recherche sont ici présentés. Puis, les limites de la présente étude sont ensuite abordées. Enfin, des pistes de recherches futures sont proposées afin d'alimenter le développement des connaissances en ce qui a trait au rapatriement d'activités antérieurement sous-traitées.

## APPORTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE

La présente étude documente le phénomène d'internalisation d'activités antérieurement sous-traitées qui demeure peu étudié, notamment pour en comprendre les déterminants. En effet, ce phénomène est ici abordé de façon innovatrice en observant sa relation avec les ressources de pouvoir syndicales ainsi que le climat des relations patronales-syndicales. Puisque cette approche diffère des autres travaux relevés dans la littérature en tentant d'expliquer des décisions managériales méconnues par le biais des dynamiques sociales inhérentes aux relations industrielles, en allant donc au-delà des seuls facteurs économiques (voir section 1.4), elle permet d'approfondir les connaissances existantes concernant l'internalisation d'activités et d'ainsi mieux en saisir les tenants et aboutissants. Le secteur manufacturier québécois est particulièrement approprié pour étudier ces dynamiques d'acteurs ainsi que la construction de leurs capacités dans un contexte de mondialisation considérant les transformations subies par ce secteur au cours de la dernière décennie (voir

section 1.2.5) ainsi que sa vulnérabilité indéniable aux mouvements de production (voir section 1.2.1).

En posant des hypothèses à l'égard de l'influence qu'exercent les relations industrielles sur le phénomène d'internalisation d'activités, la présente recherche permet de cerner jusqu'à quel point les dynamiques sociales inhérentes aux relations industrielles exercent une influence tangible sur l'internalisation d'activités antérieurement sous-traitées. Les variables comprises dans le modèle conceptuel présenté à la section 2.1.1 ont été retenues puisqu'elles sont bien documentées dans la littérature portant sur l'externalisation et l'internalisation. Par ailleurs, les résultats de la recherche montrent clairement que les variables ici utilisées sont pertinentes dans l'étude de l'influence des relations industrielles sur l'internalisation d'activités. En effet, trois des quatre variables, soit la solidarité interne et la capacité stratégique du syndical local de même que le climat des relations patronales-syndicales, ont un effet avéré sur la décision patronale d'internaliser des activités antérieurement sous-traitées. Ainsi, il est juste d'affirmer que le cadre conceptuel utilisé dans cette étude est empiriquement valide. Puisque les théories sur lesquelles repose le modèle conceptuel sont dans l'ensemble corroborées par la présente étude, il semble que la réalité propre au phénomène étudié concorde avec les théories qui soutiennent la présente recherche. Comme il s'agit d'un apport important au point de vue théorique, les études ultérieures portant sur l'internalisation devraient donc considérer les relations industrielles comme un facteur explicatif indissociable de ce phénomène.

## **APPORTS PRATIQUES DE LA RECHERCHE**

Les résultats de la présente recherche sont d'une grande utilité pour la société québécoise de même que pour les acteurs des systèmes de relations industrielles, tels que les gestionnaires et les syndicats. En effet, puisqu'un peu plus de 400 000 québécois travaillent dans ce secteur, que celui-ci représente

14% du PIB du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2013) et que ce secteur est aussi une source importante d'investissements étrangers, il est primordial que ses activités soient préservées voire augmentées, et ce, notamment par l'internalisation. En ce sens, il est certainement d'intérêt gouvernemental de mettre de l'avant des mesures favorisant l'internalisation d'activités manufacturières sur notre territoire (ex. : aide financière, service d'aide à l'amélioration du climat de travail, etc.).

Puis, les résultats de la présente étude sont également utiles aux gestionnaires d'entreprises. En effet, les résultats montrent que la décision patronale d'internalisation n'est pas uniquement basée sur des motifs économiques et que des facteurs humains et des dynamiques sociales peuvent influencer cette décision. À l'occasion du processus de décision, il est important de bien étudier les projets de sous-traitance et d'internalisation, d'en considérer les aspects humains et d'envisager diverses stratégies afin d'en atténuer les conséquences négatives. Toutefois, le plus important pour les gestionnaires est peut-être par-dessus tout de garder l'esprit ouvert en ce qui concerne les décisions liées aux mouvements d'activités productives. Par exemple, il ne faut pas faire de l'externalisation une religion et se limiter à cette option. Le contexte évoluant, l'internalisation peut devenir une option plus intéressante pour l'entreprise et ses travailleurs.

Finalement, la présente étude s'avère particulièrement intéressante pour les syndicats car elle leur procure des informations concrètes concernant l'influence qu'ils peuvent exercer sur la partie patronale en matière d'internalisation d'activités. En effet, cette étude peut permettre de conscientiser les dirigeants syndicaux au fait que la solidarité interne, la capacité stratégique et le climat des relations patronales-syndicales sont susceptibles d'exercer une influence véritable sur l'internalisation d'activités. Nos résultats mettent en évidence l'importance pour le syndicat d'élargir son répertoire d'actions en matière d'externalisation et d'internalisation et de mobiliser ses ressources de

pouvoir afin d'accroître ses chances d'influencer la décision patronale à cet égard. En ce sens, la présente étude montre que les syndicats n'ont pas qu'à subir les conséquences négatives en lien avec la mondialisation mais que, via leurs actions, ils peuvent en influencer le cours.

## **LIMITES DE LA RECHERCHE**

À l'instar des autres études de ce type, la présente recherche comporte quelques limites. Cinq limites peuvent être soulignées : le caractère transversal de l'étude, l'unicité de la méthode de collecte de données, le biais de sélectivité de l'échantillon, le caractère perceptuel de la mesure et l'utilisation de données secondaires recueillies aux fins d'une étude antérieure.

Premièrement, l'utilisation d'un devis transversal pour la présente étude reflète l'influence qu'exercent les relations industrielles sur l'internalisation d'activités à un moment précis, soit quelques années avant la crise financière de 2008. Ainsi, l'étude ne tient donc pas compte de l'évolution temporelle de ce phénomène, lequel peut, par exemple, s'être transformé suite à la crise financière. En ce sens, une étude longitudinale aurait permis de mieux considérer l'évolution du phénomène dans le temps.

Deuxièmement, il est important de considérer les limites associées à l'utilisation d'une seule méthode de collecte de données. Par exemple, des entretiens auraient non seulement permis d'actualiser les données recueillies antérieurement et de mieux comprendre les relations observées, mais ils auraient également permis de valider les réponses consignées dans les questionnaires et d'accroître ainsi la fiabilité des données de la présente étude.

Troisièmement, il est possible que la constitution même de la population à l'étude ait entraîné un biais dans les résultats obtenus puisque seuls les présidents des syndicats locaux ont été sondés et que le point de vue de

l'employeur n'a nullement été considéré dans la présente étude. Compte tenu du fait que l'opinion d'une seule personne par établissement a été retenue et que la réalité inhérente aux fonctions syndicales des répondants peut s'avérer incomplète, la fiabilité des résultats peut avoir été affectée. En ce sens, la participation de plus d'un répondant à la complétion du questionnaire aurait permis de diminuer les risques associés au biais de sélectivité.

Quatrièmement, le caractère perceptuel de certaines mesures ici utilisées peut avoir affecté les résultats. En effet, les réponses recueillies dans un sondage par questionnaire reflète la perception individuelle du répondant et n'est donc pas nécessairement objective.

Cinquièmement, puisque cette étude se base sur des données secondaires recueillies d'abord et avant tout aux fins d'une enquête qui n'avait pas pour objectif premier et exclusif d'étudier l'internalisation, le nombre d'indicateurs utilisables pour les présents travaux était limité. Par exemple, même si la vaste majorité des variables du modèle conceptuel était représentée par un nombre suffisant d'indicateurs pertinents, le questionnaire ne comprenait qu'un seul indicateur pour la variable dépendante. Il aurait été en effet fort intéressant de mesurer d'autres variables, tels que la valeur des activités internalisées ainsi que le nombre d'emplois rapatriés, ce qui n'était malheureusement pas possible en raison de la base de données utilisée. Dans le même ordre d'idées, il était impossible de différencier la sous-traitance domestique et étrangère, ce qui aurait été aussi très pertinent dans notre analyse.

Malgré les cinq limites identifiées, soit le caractère transversal de l'étude, l'unicité de la méthode de collecte de données, le biais de sélectivité de l'échantillon, le caractère perceptuel de la mesure, ainsi que l'utilisation de données secondaires recueillies aux fins d'une étude antérieure, les résultats de la présente étude dessinent un portrait valide et intéressant du phénomène

d'internalisation dans les établissements syndiqués du secteur manufacturier québécois.

## **PISTES DE RECHERCHE FUTURES**

L'internalisation d'activités antérieurement sous-traitées demeure un phénomène complexe qui requiert de plus amples recherches. En effet, les études portant sur ce phénomène doivent être approfondies de manière à mieux cerner ses tenants et aboutissements. En ce sens, il serait particulièrement intéressant que des études de cas soient effectuées afin d'obtenir un portrait complet des mouvements externes et internes de la production dans diverses entreprises. Ce type d'étude permettrait ainsi de mieux comprendre ce qui a poussé les entreprises à confier des activités en sous-traitance et ce qui a conduit à l'internalisation de celles-ci. L'étude de cas permettrait également d'effectuer un suivi post-internalisation et d'ainsi valider si les objectifs patronaux conduisant à la décision d'internalisation ont été atteints. Une telle étude donnerait donc un portrait complet des mouvements de production et de leurs implications pour le champ d'études des relations industrielles.

Des études de cas permettraient d'explorer de manière plus approfondie l'ampleur du phénomène d'internalisation, ses conséquences sur les travailleurs, de même que les dynamiques sociales liées aux relations industrielles auxquelles il donne lieu. Par exemple, est-ce que les activités sous-traitées et les emplois sous-jacents ont été récupérés en tout ou en partie? Est-ce que le climat des relations patronales-syndicales s'est amélioré suivant l'internalisation ou est-ce un bon climat qui a amené l'internalisation? Est-ce que les syndicats locaux qui ont dû faire des concessions pour favoriser l'internalisation d'activités ont éventuellement récupéré les pertes subies? Est-ce que le succès du syndicat local à influencer la partie patronale dans sa décision d'internalisation lui a permis de renforcer sa solidarité interne? Plusieurs questions demeurent toujours sans réponse...



Des études comparatives pourraient également s'avérer intéressantes afin d'examiner le phénomène d'internalisation dans d'autres secteurs d'activités (ex. : secteur des services) et de voir si la problématique se conjugue de la même façon que dans le secteur manufacturier. Dans une perspective comparative différente, une étude pourrait aussi comparer l'expérience en matière d'internalisation d'un syndicat local québécois à celle d'une organisation syndicale d'une autre province canadienne ou d'un autre pays. De telles études permettraient d'approfondir les connaissances relatives à l'internalisation d'activités et de situer ce phénomène dans d'autres contextes organisationnel et institutionnel.

Notons également que seuls les milieux de travail syndiqués ont été considérés dans la présente recherche et que les résultats ne peuvent donc pas être généralisés aux milieux non syndiqués. En ce sens, il serait intéressant de conduire une étude comparative portant sur les facteurs (ex. : expertise, climat) qui peuvent exercer une influence sur la décision patronale d'internaliser des activités sous-traitées, et ce, dans les milieux de travail syndiqués ou non. Par exemple, une modification des méthodes de travail, un investissement dans de nouvelles technologies ou une formation pourraient peut-être permettre aux travailleurs non syndiqués d'accroître leur productivité et d'ainsi favoriser l'internalisation d'activités. Le cas échéant, il serait intéressant d'explorer les stratégies que les travailleurs non-syndiqués peuvent utiliser afin d'influencer le processus décisionnel patronal dans la recherche de solutions permettant d'accroître la productivité. D'autre part, une étude comportant les deux types d'établissements serait intéressante puisqu'elle permettrait de valider si le simple fait pour un établissement d'être syndiqué ou non influence la décision patronale d'internalisation.

Puis, d'autres variables contrôles pourraient être utilisées afin d'isoler l'effet propre des relations industrielles sur l'internalisation d'activités, tels que le coût du pétrole, le coût de la main-d'œuvre, la proximité du marché desservi, etc.

En somme, des recherches additionnelles concernant l'internalisation d'activités antérieurement confiées en sous-traitance sont nécessaires car elles permettront d'approfondir les connaissances existantes sur le sujet et de mieux comprendre un phénomène qui est actuellement en pleine effervescence.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Atkinson, J. (1987), Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties. *Labour and Society*, 12, 87-105.
- Balsom, A., & Nadeau L. (2005). *Business process offshore outsourcing: Will Canadian businesses sink or swim?* Ottawa, Canada: The Conference Board of Canada.
- Balakrishnan, J. & Cheng, C. H. (2005). The theory of constraints and the make-or-buy decision : An update and review. *The Journal of Supply Chain Management*, 41(1), 40-47
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- Beaulieu, N. (2013, 26 septembre). Offensive des cols bleus : Publicité négative contre les fonctionnaires. *TVA Nouvelles*. Repéré à <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/montreal/archives/2013/09/20130926-220845.html>
- Bergeron, U. (2008, 1<sup>er</sup> novembre). Délocalisation : Le monde à l'envers. *Les Affaires*. Repéré à <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/developpement-des-affaires/delocalisation/498972#.UjJlvsY3uSo>
- Bernard, A. (2009). *Trends in manufacturing employment* (Catalogue n°. 75-001-X). Repéré sur le site de Statistique Canada : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2009102/pdf/10788-eng.pdf>
- Böckerman, P., & Maliranta, M. (2013). Outsourcing, occupational restructuring and employee well-being : Is there a silver lining? *Industrial Relations*, 52(4), 878-914.
- Boileau, D., & Sydor, A. (2011). Les chaînes de valeur mondiales au Canada. Dans A. Sydor (dir.), *Les chaînes de valeur mondiale : impacts et implications* (p. 191-214). Ottawa : Affaires étrangères et Commerce international Canada.
- Carley, M. (2006). *Key themes in global industrial relations : Minimum wages and relocation of production*. Loughlinstown, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Chavagneux, C. (2011). La tentation de la "démondialisation". *Alternatives économiques*, 6(303), 56-56.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Dastmalchian, A., Blyton, P., & Adamson, R. (1991). *The climate of workplace relations*. Londres ; New York : Routledge.
- Dastmalchian, A. (2008). Industrial relations climate. Dans P. Blyton (dir.), *The SAGE handbook of industrial relations* (p. 548-571). Los Angeles ; London : SAGE Publications.
- Dufour, C., Hege, A., Lévesque, C., & Murray, G. (2009). Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France. *La Revue de l'IRES*, 61(2), 3-37.
- Dupaul, R. (2013, 29 juillet). La nouvelle mondialisation. *La Presse*. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/economie/international/201307/29/01-4674937-la-nouvelle-mondialisation.php>
- Edwards, P., Bélanger, J., & Wright, M. (2006). The bases of compromise in the workplace: A theoretical framework. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 125-145.
- Fishman, C. (2012, 28 novembre). The insourcing boom. *The Atlantic*. Repéré à <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/12/the-insourcing-boom/309166/>
- Galgóczi, B., Keune, M., & Watt, A. (2006). Relocation: Concepts, facts and policy challenges. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 12(4), 499-520.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), p. 78-104
- Hefetz, A., & Warner, M. (2004). Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 171-190.
- Helper, S. (1990). Subcontracting: Innovative Labor Strategies. *Labor Research Review*, 1(15), 89-99.
- Holmes, J. (1986). The organization and locational structure of production subcontracting. Dans A. J. Scott & M. Storper (dir.), *Production, work, territory: The geographical anatomy of industrial capitalism*. Boston; Londre et Sydney: Allen & Unwin, 80-106.

- Huws, U. (2008). Break or weld? Trade union responses to global value chain restructuring. *Work organisation, labour & globalisation*, 2(1), 1-10.
- Industrie Canada. (2011). *Aperçu des chaînes de valeur mondiales – Principaux résultats de l'Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise (2009)*. Repéré à [http://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/Profile\\_SIBS-EISE\\_GVC\\_2013-fra.pdf/\\$FILE/Profile\\_SIBS-EISE\\_GVC\\_2013-fra.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/Profile_SIBS-EISE_GVC_2013-fra.pdf/$FILE/Profile_SIBS-EISE_GVC_2013-fra.pdf)
- Institut de la statistique du Québec. (2013). *Portrait statistique du secteur manufacturier au Québec*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/secteur-manufacturier/manuf-portrait.pdf>
- Jalette, P. (2002). L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 57(3), 542-568.
- Jalette, P. (2004). Sous-traitance dans le secteur manufacturier : une comparaison Québec-Ontario. *Gazette du travail*, 6(4), 76-90.
- Jalette, P. (2005, automne). Réponses syndicales à la sous-traitance. *Just Labour*, 6 & 7, 93-103.
- Jalette, P. (2009). Workplace-level evidence of outsourcing consequences in unionized Canadian manufacturing. Dans R. Blanpain, W. Bromwich, O. Rymkevich & S. Spattini (dir.), *The Modernization of Labour Law and Industrial Relations in a Comparative Perspective* (p. 133-156). Pays-Bas: Kluwer Law International.
- Jalette, P. (2011). Relocation threats and actual relocations in Canadian manufacturing: The role of firm capacity and union concessions. *American Behavioral Scientist*, 55(7), 843-867.
- Jalette P. (2014a). Transferts d'activités et dynamiques d'acteurs : proposition d'un cadre d'analyse. Dans P. Jalette & L. Rouleau (dir.), *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations*, Québec: Presses de l'Université Laval. Document soumis pour publication.
- Jalette P. (2014b). Les restructurations d'entreprise au Québec 2003-2010 : ampleur, nature et logiques. Dans P. Jalette & L. Rouleau (dir.), *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations*, Québec: Presses de l'Université Laval. Document soumis pour publication.

- Jalette, P., Bourque, R., & Laroche, M. (2008). Les relations du travail au Québec : évolution et perspectives. *Effectif*, 11(2), 10-17.
- Jalette, P., & Chevance, S. (2008, septembre/octobre). De la délocalisation à la relocalisation : carte routière. *Effectif*, 11(4), 50-53.
- Jalette, P., & Cyr-Racine, C. S. (2007). What have unions got to do with reverse privatization? *Journal of Collective Negotiations*, 31(4), 303-318.
- Jalette, P., & Hebdon, R. (2005). *Rapport de l'enquête sur la prestation des services municipaux au Canada*. Montréal, Québec : Université de Montréal et Université McGill.
- Jalette, P., & Hebdon, R. (2012). Unions and privatization: *Opening the black box*. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(1), 17-35.
- Jalette, P., & Laroche, M. (2010). Organisation de la production et du travail. Dans P. Jalette & G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec* (2<sup>e</sup> éd., p. 187-218). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Jalette, P., Lévesque, C., Murray, G., & Bélanger, J. (soumis). *Explaining the restructuring of global value chains through offshoring: Evidence from a study of multinational subsidiaries in Canada*. Document soumis pour publication, *Journal of Industrial Relations*.
- Jalette, P., & Warrian, P. (2002). Les dispositions relatives à la sous-traitance dans les conventions collectives canadiennes: une cible en mouvement. *Gazette du travail*, 5(1), 68-81.
- Kirkegaard, J. F. (2007). *Offshoring, outsourcing, and production relocation – Labor-market effects in the OECD countries and developing Asia*. Washington, District of Columbia : Peterson Institute for International Economics.
- Le Figaro (2013, 10 novembre). *Apple s'intéresserait aux écrans courbes pour son iPhone*. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2013/11/10/01007-20131110ARTFIG00093-apple-s-interesserait-aux-ecrans-courbes-pour-son-iphone.php>
- Lévesque, C., & Murray, G. (2003). Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau. *La Revue de l'IREs*, 41(1), 1-28.

- Lévesque, C., & Murray, G. (2005). Union involvement in workplace change : A comparative study of local unions in Canada and Mexico. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 489-514.
- Moatti, S. (2011). Pourquoi la mondialisation est réversible. *Alternatives économiques*, 6(303), 59-59.
- Mouhoud, E. M. (2011). *Mondialisation et délocalisation des entreprises* (3<sup>e</sup> éd.). Paris : La Découverte.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2013). *Économies interconnectées : Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales*. Paris, France : OCDE.
- Organisation Internationale du Travail. (s.d.) *Sécurité et santé au travail*. Repéré à <http://ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--fr/index.htm>
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2009). *The handbook of global outsourcing and offshoring*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pedersini, R. (2006, 6 février). Relocation of production and industrial relations. *European Industrial Relations Observatory On-line*. Repéré à <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/11/study/tn0511101s.htm>
- Polo, J. F. (1996, 18 mars). Relocalisations au compte-gouttes: Les retours d'entreprises au pays restent rares. *Les Echos*. Repéré à [http://www.lesechos.fr/18/03/1996/LesEchos/17109-124-ECH\\_relocalisations-au-compte-gouttes-les-retours-d-entreprises-au-pays-restent-rares.htm](http://www.lesechos.fr/18/03/1996/LesEchos/17109-124-ECH_relocalisations-au-compte-gouttes-les-retours-d-entreprises-au-pays-restent-rares.htm)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Ramioul, M., & De Bruyn, T. (2008). Towards strategies for making offshore outsourcing economically and socially sustainable. *Work organisation, labour & globalisation*, 2(1), 117-132.
- Roberts, J. (2004). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. New York: Oxford University Press.
- Schröder, M. (2012). Should I stay or should I go? How moral arguments influence decisions about offshoring production. *Economic and Industrial Democracy*, 34(2), 187-204.

- Simchi-Levi, D. (2012). *U.S. re-Shoring: A turning point* (Annual re-shoring report). Cambridge, Massachusetts : MIT Forum For Supply Chain Innovation.
- Tanguay, A. (2007). Réactions syndicales locales à la sous-traitance : Enquête dans le secteur manufacturier (Mémoire de maîtrise inédit). Université de Montréal.
- The Economist. (2013, 19 janvier). *Reshoring manufacturing : Coming home* (Special Report: Outsourcing and offshoring). Repéré à <http://www.economist.com/news/special-report/21569570-growing-number-american-companies-are-moving-their-manufacturing-back-united>
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization : The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), p. 548-577.



## ANNEXE A : QUESTIONNAIRE

---



### ENQUÊTE SUR LA SOUS-TRAITANCE ET LES TRANSFERTS D'EMPLOIS DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER

#### BUT DE L'ENQUÊTE

L'objectif de ce questionnaire est d'identifier les impacts et les enjeux de la sous-traitance et des transferts d'emplois pour les syndicats du secteur manufacturier affiliés à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

#### UN PARTENARIAT AVEC UN CENTRE DE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

La FTQ et votre syndicat se sont associés à un professeur de l'Université de Montréal affilié au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), M. Patrice Jalette, pour réaliser cette importante enquête. M. Jalette a déjà réalisé à l'automne 2003 une étude sur la sous-traitance en collaboration avec la FTQ.

#### QUESTIONS ABORDEES DANS LE QUESTIONNAIRE

Les questions visent à évaluer dans quelle mesure votre section locale est touchée par la sous-traitance à en évaluer les conséquences pour votre syndicat et vos membres, ainsi qu'à recenser les stratégies et actions mises de l'avant par votre section locale pour y faire face.

#### VOTRE PARTICIPATION EST IMPORTANTE !

**Votre participation à cette étude est essentielle à son succès** et nous espérons sincèrement pouvoir compter sur votre collaboration. Vous faites partie des syndicats affiliés à la FTQ qui ont été choisis pour nous aider à développer une compréhension globale des enjeux et des impacts de la sous-traitance et des délocalisations. Nous comptons donc sur votre collaboration pour que nous puissions dresser un portrait le plus fidèle possible de la situation des syndicats affiliés à la FTQ et produire des outils destinés à supporter les sections locales oeuvrant dans le secteur manufacturier.

#### VOS REPONSES SONT STRICTEMENT CONFIDENTIELLES

Toutes les informations fournies par les répondants seront traitées de façon strictement confidentielle. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à ces données. **En aucun temps, l'identité des sections locales, le nom des entreprises ou des personnes ayant répondu au questionnaire ne seront rendus publics.** Un numéro de code est attribué à chacun des questionnaires afin d'en faciliter la gestion.

# Comment remplir le questionnaire?

## À lire attentivement avant de commencer

- Répondez au questionnaire au meilleur de vos connaissances en sélectionnant parmi les réponses proposées celle qui correspond le mieux à la situation qui prévaut dans votre usine et pour les membres de votre section locale. Il n'existe donc pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses aux questions posées.
- Dans ce questionnaire, vous aurez à répondre à des questions qui concernent votre section locale. Nous utilisons l'expression **section locale** pour désigner votre **unité d'accréditation**.
- Chaque unité d'accréditation affiliée à la FTQ dans une usine donnée recevra son propre questionnaire à compléter. Ne répondez donc que pour votre propre unité d'accréditation.
- Si votre unité fait partie d'une section locale composée ou d'un syndicat à sections, vous devez répondre aux questions en fonction de la situation de votre propre usine et de votre propre unité d'accréditation.
- Le questionnaire doit être complété par le président ou la présidente de votre section locale ou par un autre membre de l'exécutif en mesure de donner un aperçu de la situation dans votre établissement au cours des deux dernières années.
- Le temps de réponse au présent questionnaire est d'environ 30 minutes.
- Afin d'alléger le questionnaire, le masculin est utilisé pour désigner les deux genres.
- Veuillez retourner le questionnaire dûment rempli en utilisant l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe. Si vous avez besoin d'aide pour compléter le questionnaire ou avez des questions sur cette enquête, n'hésitez pas à communiquer avec:

**Amélie Tanguay**  
Étudiante à la maîtrise  
École de Relations Industrielles  
Université de Montréal  
C.P. 6128 Succ. Centre-Ville  
Montréal (Québec)  
H3C 3J7  
Tél : (514) 343-6111 poste 1297  
Télécopieur : (514) 343-5764  
amelie.tanguay@umontreal.ca

ou

**Patrice Jalette**  
Professeur  
École de Relations Industrielles  
Université de Montréal  
C.P. 6128 Succ. Centre-Ville  
Montréal (Québec)  
H3C 3J7  
Tél : (514) 343-6967  
patrice.jalette@umontreal.ca

**Nous vous remercions de répondre à ce questionnaire et  
de nous le faire parvenir LE PLUS TÔT POSSIBLE.**

*\* Cette recherche bénéficie d'un soutien financier du Fonds québécois de recherche  
sur la société et la culture.*

## Section 1 : Informations générales

### A) Votre unité d'accréditation

- 1.1. Nom du syndicat auquel votre section locale est affiliée \_\_\_\_\_
- 1.2. Numéro de votre section locale \_\_\_\_\_
- 1.3. En quelle année les salariés de votre unité d'accréditation se sont-ils syndiqués? \_\_\_\_\_
- 1.4. Votre unité d'accréditation fait-elle partie d'une section locale composée (c'est-à-dire une section locale qui comprend plusieurs unités d'accréditation dans différents établissements) ?  
Non ☐  
Oui ☐
- 1.5. Combien y a-t-il d'unités d'accréditation dans votre établissement (incluant votre unité)? \_\_\_\_\_ (nombre)

### B) Les travailleurs

- 1.6. Combien y a-t-il de membres dans votre unité? \_\_\_\_\_ (nombre)
- 1.7. De ce nombre, combien occupent des postes permanents à temps plein? \_\_\_\_\_ (nombre)
- 1.8. Dans quelles catégories d'emplois les membres de votre section locale se retrouvent-ils?  
(Cochez toutes les catégories qui s'appliquent)
- |                           |                          |  |                          |
|---------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a) Employés de production | <input type="checkbox"/> | e) Employés de bureau  | <input type="checkbox"/> |
| b) Employés de métier     | <input type="checkbox"/> | f) Services à la clientèle   | <input type="checkbox"/> |
| c) Professionnels         | <input type="checkbox"/> | g) Employés des services auxiliaires (gardiennage, entretien ménager, catétéria, etc.) | <input type="checkbox"/> |
| d) Techniciens            | <input type="checkbox"/> | h) Autres (précisez) _____   |                          |
- 1.9. Dans votre section locale, quel est environ l'âge moyen des membres?  
\_\_\_\_\_ (%)
- 1.10. En 2005, quel était environ le salaire horaire moyen des membres de votre section locale?  
\_\_\_\_\_ \$/heure
- 1.11. En 2005, quel a été environ le nombre moyen d'heures de formation donnée par votre employeur à chacun de vos membres?  
(Cochez une seule case)
- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a) 8 heures ou moins (1 jour)            | <input type="checkbox"/> |
| b) De 9 à 16 heures (1-2 jours)          | <input type="checkbox"/> |
| c) De 17 à 40 heures (3-5 jours)         | <input type="checkbox"/> |
| d) Plus de 40 heures (1 semaine ou plus) | <input type="checkbox"/> |

## Section 2 : Sous-traitance actuelle et tendances

**Définition :** LA SOUS-TRAITANCE CONSISTE À CONFIER L'EXÉCUTION DE CERTAINS TRAVAUX À UN ENTREPRENEUR SPÉCIALISÉ AUTONOME.

**2.1.** Pour chacune des activités énumérées ci-dessous, indiquez dans quelle mesure, au cours des deux (2) dernières années, votre employeur a eu recours à des sous-traitants externes.

\* Si l'activité mentionnée est effectuée dans un autre établissement de votre compagnie, cochez « Aucunement »

### Recours à la sous-traitance

	Ne s'applique pas	Aucunement	En partie	Entièrement	Ne sais pas	
		1	2	3	4	5
<b>Activités liées à la production</b>						
a) Usinage des pièces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fabrication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Assemblage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Entretien et maintenance des équipements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Autres						
<b>Activités administratives et techniques</b>						
b) Services informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Soutien administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Soutien technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Autres						
<b>Autres activités</b>						
a) Entretien ménager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Gardiennage (sécurité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Services alimentaires (catering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Autres						

\* Si votre employeur n'a pas eu recours à des sous-traitants externes allez à la question 2.2.

### 2.1.1. Comment votre employeur justifie-t-il la sous-traitance de ses activités?

(Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) Réduire les coûts de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Se concentrer sur les activités essentielles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Accéder à des compétences/qualifications non disponibles à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Accéder à une technologie/équipement non disponible à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Réduire la durée des arrêts de production (shut down)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Accroître la capacité de production en période de pointe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Respecter les contrats de garantie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Assurer le remplacement des employés lors des vacances ou des congés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Autres (précisez) _____					

### 2.1.2. Indiquez dans quelle mesure la sous-traitance a eu les conséquences suivantes pour votre section locale et vos membres. (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) Mise à pied ou pertes d'emplois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Non remplacement des départs (retraite ou autres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Diminution du nombre d'employés de métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Transfert d'employés vers l'entreprise sous-traitante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Peu ou pas d'embauche de nouveaux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Protection des emplois existants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Diminution du nombre d'heures supplémentaires effectuées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Perte d'expertise à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Augmentation de la charge de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Transfert des tâches dangereuses, pénibles ou « sales » vers un sous-traitant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Exclusion de tâches de l'unité d'accréditation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Diminution de votre pouvoir de négociation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Augmentation du volume de production de la compagnie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Modification des tâches de certains employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Autre (précisez) _____					

**2.2.** Au cours des deux (2) dernières années, votre employeur a-t-il rapatrié à l'interne en tout ou en partie une ou plusieurs activités couvertes par votre unité d'accréditation qui avaient été confiées en sous-traitance auparavant ?

Non ☐ → Allez à la question 2.3

Oui ☐ ↓

**2.2.1.** Comment l'employeur a-t-il justifié le rapatriement d'activités dans votre usine?

(Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) La qualité du service dispensé par le sous-traitant était insatisfaisante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La surveillance de l'exécution du contrat était source de problèmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Les termes du contrat de sous-traitance causaient des difficultés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Il n'y a pas assez de fournisseurs qualifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Les économies réalisées étaient insatisfaisantes/Augmentation du prix du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) L'efficacité à l'interne s'est améliorée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Aucune raison n'a été donnée par l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Autres raisons (précisez) _____					

**2.3.** Au cours des deux (2) dernières années, comment ont évolué les aspects suivants de la sous-traitance dans votre unité? (Cochez une seule case par énoncé)

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Maintenu	Légèrement augmenté	Fortement augmenté	No s'applique pas
a) Le volume des activités de production confiées en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Le volume des travaux d'entretien ou de maintenance des équipements confiés en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Le volume des activités techniques et administratives confiées en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La sous-traitance effectuée en vertu de contrats de garantie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Le niveau de préoccupation de votre exécutif local par rapport à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Le nombre de mécontentes/griets par rapport à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) La volonté de votre employeur de confier des activités en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Le niveau de préoccupation de vos membres par rapport à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.4.** Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants, au sujet de la sous-traitance dans votre établissement. (Cochez une seule case par énoncé)

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
a) L'employeur est ouvert à discuter des préoccupations syndicales en matière de sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La sous-traitance nous a permis d'obtenir de nouveaux contrats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La sous-traitance a permis d'aller chercher de l'expertise/technologies non disponibles à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La sous-traitance est une source de conflit dans notre usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) La sous-traitance est bénéfique pour le maintien et la création d'emplois dans notre usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) La sous-traitance est une menace pour les travailleurs de l'usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Le Code du Travail nous protège contre les conséquences néfastes de la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Depuis les changements apportés à l'article 45 du Code du Travail en automne 2003:					
i) L'employeur a manifesté la volonté de confier davantage d'activités en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ii) L'employeur a manifesté une plus grande volonté de discuter de sous-traitance avec votre section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iii) La clause de sous-traitance dans votre convention a été modifiée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iv) L'employeur s'est servi de ces changements pour tenter d'obtenir des concessions syndicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Section 3 : Relations de travail et sous-traitance

3.1. Existe-t-il, dans votre établissement, un comité formel chargé de discuter avec l'employeur des questions relatives à la sous-traitance?

Non ☐ → Allez à la question 3.2  
Oui ☐

3.1.2. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants.  
(Cochez une seule case par énoncé)

Ce comité :	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
a) Prend les décisions sur l'octroi des contrats de sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Reçoit l'information sur les projets de sous-traitance de l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Influence réellement les décisions de l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Réalise des comparaisons de coûts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. Votre convention collective comporte-t-elle des clauses visant à encadrer la sous-traitance?

Non ☐ → Allez à la question 3.4  
Oui ☐

3.2.1. Que prévoient ces clauses? (Cochez une seule case par énoncé)

	Oui	Non
a) Sous-traitance permise en tout temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Sous-traitance prohibée en tout temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Sous-traitance permise si la nature du travail nécessite de l'équipement ou de la main-d'œuvre non disponible à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Sous-traitance permise si elle n'entraîne pas de mises à pied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Sous-traitance permise si elle n'entraîne pas de diminution des heures de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Sous-traitance permise si le sous-traitant paye à ses employés les taux de salaires prévus à votre convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Protection des salariés en cas de transfert ou de vente à un nouvel employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Autres (précisez) _____		

3.3. Au cours des deux (2) dernières années, combien de dossiers ou de projets de sous-traitance ont fait l'objet de discussions entre votre section locale et votre employeur? (Cochez une seule case)

Aucun ☐ Très peu ☐ Quelques uns ☐ La plupart ☐ Tous ☐

3.4. De manière générale, comment les décisions relatives à la sous-traitance sont-elles prises? (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) La direction décide seule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La direction consulte le syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Entente patronale-syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Section 4 : Stratégies et actions syndicales

4.1. Comment votre section locale s'est-elle positionnée à l'égard des différents dossiers et projets de sous-traitance au cours des deux (2) dernières années? (Cochez une seule case par énoncé)

Notre section locale :	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) S'est opposée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A accepté la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) A proposé des changements et des alternatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) A cherché à atténuer les conséquences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A évité de prendre position	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Indiquez l'importance qu'accorde votre section locale aux considérations suivantes lorsqu'elle détermine ses objectifs et actions en matière de sous-traitance. (Cochez une seule case par énoncé)

	Pas Important	Peu Important	Important	Assez Important	Très Important
a) Éviter les mises à pied des salariés actuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Réduire le volume de travail confié en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) S'assurer que le travail est prioritairement confié aux membres avant d'être confié en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Rapatrier à l'interne les activités en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Faire en sorte que la sous-traitance n'empêche pas d'embaucher et/ou de remplacer des départs (retraités ou autres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Maintien et développement de l'expertise à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Favoriser l'achat d'équipements et les investissements dans l'usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Atténuer les conséquences pour les salariés actuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Capacité des membres d'effectuer le travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Volonté des membres d'effectuer le travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Autres (précisez) _____					

4.3. Au cours des deux (2) dernières années, indiquez à quelle fréquence votre section locale a posé les actions suivantes en matière de sous-traitance. (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Assez souvent	Très souvent
a) Contacter votre permanent syndical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Participer à un processus de compétition avec les sous-traitants externes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Calculer et comparer les coûts de la réalisation d'une activité à l'interne à ceux de la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Proposer le jumelage entre les sous-traitants et les employés de l'usine afin de transférer l'expertise à l'interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Rencontrer les membres à propos des questions et enjeux liés à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Proposer le rapatriement de certaines activités données en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Participer aux choix des sous-traitants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Contacter les syndicats des sous-traitants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Contacter les syndicats des compagnies clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Contacter les autres syndicats de votre entreprise au sujet de la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Déposer des griefs pour faire appliquer la convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Exercer des moyens de pression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Pousser des griefs en arbitrage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Proposer des alternatives à la sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Négocier des modifications à la convention collective et/ou signer une lettre d'entente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Déposer une plainte à la Commission des relations de Travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Négocier des mesures pour atténuer les conséquences de la sous-traitance pour les employés affectés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Proposer à l'employeur de recourir à la sous-traitance uniquement à titre d'essai ou pour une période limitée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Demander la tenue d'une rencontre avec l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Recommander certaines modifications aux plans initiaux élaborés par l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Autres (précisez) _____					

## Section 5 : Transferts d'emplois et d'activités

- 5.1. Au cours des deux (2) dernières années, la direction a-t-elle évoqué la possibilité de transférer certaines activités et certains emplois dans d'autres établissements de votre compagnie, au Canada ou ailleurs dans le monde?

Jamais ☐ Rarement ☐ Quelques fois ☐ Assez souvent ☐ Très souvent ☐

- 5.2. Au cours des deux (2) dernières années, des emplois reliés aux activités suivantes ont-ils été transférés (ou en voie de l'être) hors de votre établissement (C'est-à-dire dans d'autres établissements de votre compagnie, au Canada ou ailleurs dans le monde)?

	Non	Oui
a) Usinage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Assemblage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Fabrication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Activités administratives et techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Si vous avez répondu « Non » pour toutes les activités énoncées, allez à la question 5.3.

\* Si vous avez répondu « Oui » pour au moins une des activités énoncées, répondez à la question suivante

- 5.2.1. Combien d'emplois au total ont été transférés ou sont en voie de l'être? \_\_\_\_\_ (nombre)

- 5.2.2. Où ces emplois ont-ils été transférés en majorité? (Cochez une seule case)

Québec ☐ Canada ☐ États-Unis ☐ Mexique ☐ Europe ☐ Asie ☐ Autres dans le monde ☐ Ne sais pas ☐  
(précisez) \_\_\_\_\_

- 5.3. Les transferts ou les menaces de transferts d'emplois et d'activités ont-ils eu les conséquences suivantes? (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) Concessions syndicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Réouverture de la convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Changements dans l'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Pertes d'emplois et mises à pied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Baisse des salaires et/ou avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 5.4. Comment votre section locale s'est-elle positionnée à l'égard des transferts d'emplois et d'activités?

Notre section locale :	Jamais	Rarement	Parfois	La plupart du temps	Tout le temps
a) S'est opposée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A accepté les transferts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) A évité de prendre position	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) A proposé des changements et des alternatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A cherché à atténuer les conséquences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 5.5. Évaluez les probabilités de transfert d'une partie ou de la totalité des activités de votre établissement, dans d'autres établissements de votre compagnie, à l'extérieur du Canada au cours des prochaines années. (Cochez une seule case)

Improbable ☐ Peu probable ☐ Probable ☐ Assez probable ☐ Très probable ☐

## Section 6 : Contexte de négociation

**CONSIGNE :** POUR LES QUESTIONS QUI SUIVENT, RÉFÉREZ-VOUS À LA DERNIÈRE RONDE DE NÉGOCIATION VÉCUE.  
SI VOUS ÊTES PRÉSENTEMENT EN TRAIN DE NÉGOCIER UNE PREMIÈRE CONVENTION COLLECTIVE,  
VEUILLEZ ALLER DIRECTEMENT À LA QUESTION 6.6

- 6.1. En quelle année, la convention collective actuellement en vigueur a-t-elle débuté et en quelle année se terminera-t-elle?  
Début : \_\_\_\_\_ Fin : \_\_\_\_\_
- 6.2. Êtes-vous actuellement en négociation?  
Non ☐  
Oui ☐
- 6.3. Au cours de la dernière négociation avec votre employeur, la sous-traitance a-t-elle fait l'objet de discussions?  
Non ☐ → Allez à la question 6.5.  
Oui ☐ ↓
- 6.3.1. Jusqu'à quel point votre employeur et votre section locale ont eu de la difficulté à s'entendre sur la sous-traitance ? (Cochez une seule case)  
Aucune difficulté ☐  
Quelques difficultés ☐  
Beaucoup de difficultés ☐
- 6.4. Au cours de la dernière négociation avec votre employeur, la sous-traitance représentait-elle une priorité de négociation pour votre section locale?  
Non ☐ → Allez à la question 6.5.  
Oui ☐ ↓
- 6.4.1. Indiquez le degré de réussite dans l'atteinte de cette priorité lors de la dernière négociation collective. (Cochez une seule case)  
Pas de réussite ☐  
Degré de réussite faible ☐  
Degré de réussite élevé ☐
- 6.5. Les énoncés suivants décrivent-ils l'approche de votre section locale lors de la négociation de la dernière convention collective? (Cochez une seule case par énoncé)
- |  | Non                      | Oui                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) Nos objectifs sont établis avec les instances syndicales auxquelles nous sommes affiliées             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Nos objectifs sont établis en consultation avec d'autres syndicats de notre secteur                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Nos objectifs sont établis surtout en fonction de la situation économique de notre propre usine       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Nous négocions en même temps que d'autres groupes de travailleurs syndiqués auprès de notre employeur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Nous négocions avec plusieurs syndicats et plusieurs employeurs à une même table de négociation       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6.6. La sous-traitance représentera-t-elle une priorité pour votre section locale lors de la prochaine négociation?**

Non ☐ → Allez à la question 6.7

Oui ☐ ↓

**6.6.1. Pourquoi représentera-t-elle une priorité?**

	Non	Oui
a) Augmentation des travaux confiés en sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Problèmes avec la clause de sous-traitance au cours de la dernière convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Préoccupation exprimée par les membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Concessions demandées par l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Modifications à l'article 45 du <i>Code du travail</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Signaux à l'effet que l'employeur songe à sous-traiter davantage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Autres (spécifiez) _____		

**6.7. Jusqu'à quel point les sujets suivants sont-ils une source de tension dans les relations patronales-syndicales dans votre établissement? (Cochez une seule case par énoncé)**

	Aucunement	Un peu	Passablement	Beaucoup
a) Les salaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Les régimes de retraite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Les mouvements de personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Les changements technologiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) La formation professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) La sous-traitance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Les heures et horaires de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) La réorganisation et flexibilité des tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) L'utilisation de main-d'œuvre occasionnelle ou contractuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Autre(s) sujet(s) (précisez) _____				

LES PROCHAINES SECTIONS DU QUESTIONNAIRE CONTIENNENT DES QUESTIONS GÉNÉRALES SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL DANS VOTRE USINE, SUR LES ACTIVITÉS DE VOTRE SECTION LOCALE ET SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE USINE. ELLES NE PORTENT DONC PAS SPÉCIFIQUEMENT SUR LA SOUS-TRAITANCE.

## Section 7 : Relations de travail

7.1. Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants pour décrire les comportements des membres de la direction de votre établissement? (Cochez une seule case par énoncé)

Les membres de la direction :	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
a) Prennent souvent des décisions arbitraires qui vont à l'encontre de la convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Partagent beaucoup d'information avec le syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Cherchent à diminuer la crédibilité du syndicat auprès des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Font confiance aux représentants syndicaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Demandent des concessions de la part du syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Cherchent à impliquer le syndicat dans la gestion de l'usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2. Indiquez comment chacun des indicateurs suivants s'est comporté au cours des deux (2) dernières années : (Cochez une seule case par énoncé)

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Maintenu	Légèrement augmenté	Fortement augmenté
a) La coopération patronale-syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Le nombre de griets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La sécurité d'emploi de vos membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Le nombre de vos membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Les concessions demandées par l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Section 8 : Vie syndicale de votre section locale

8.1. Indiquez à quelle fréquence les représentants de votre section locale participent aux activités organisées par chacune des instances suivantes. (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Quelques fois	La plupart du temps	Tout le temps	Ne s'applique pas
a) Le district du syndicat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Syndicat national ou international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Conseil régional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) FTQ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Section locale composée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2. Au cours des deux (2) dernières années, votre section locale a-t-elle participé à des échanges d'informations et des actions coordonnées avec les instances ou groupes suivants?  
(Cochez une seule case par énoncé)

Votre section locale a participé à des échanges d'informations et/ou des actions coordonnées :

	Non	Échanges d'informations	Échanges d'informations et actions coordonnées
a) Avec d'autres syndicats de votre secteur d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Avec d'autres syndicats de votre région	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Avec des groupes communautaires de votre région	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Avec des syndicats d'autres pays	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Avec d'autres syndicats de votre compagnie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.3. Actuellement, quelle priorité votre section locale accorde-t-elle à chacun des objectifs suivants?  
(Cochez une seule case par énoncé)

	Très faible	Assez faible	Ni faible, ni élevée	Assez élevée	Très élevée
a) Promouvoir la justice sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Améliorer les salaires et bénéfices	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Favoriser une plus grande participation des membres aux décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Valoriser les métiers, les professions et les qualifications des membres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Protéger les membres contre les décisions arbitraires de l'employeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.4. Au cours des deux (2) dernières années, à quelle fréquence votre section locale a-t-elle eu recours aux services suivants du syndicat auquel elle est affiliée? (Cochez une seule case par énoncé)

	Jamais	Rarement	Quelques fois	Assez souvent	Très souvent
a) Formation syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Négociation de la convention collective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Administration de la convention collective (ex : griefs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Action politique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.5. Au cours des deux (2) dernières années, comment les aspects suivants de la vie syndicale dans votre section locale ont-ils évolué? (Cochez une seule case par énoncé)

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Ni augmenté ni diminué	Légèrement augmenté	Fortement augmenté
a) La participation des membres à la vie syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) L'identification des membres aux objectifs de la section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La confiance des membres envers la section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Le nombre de membres intéressés à occuper des fonctions syndicales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Les attentes des membres à l'égard des services offerts par votre section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) La capacité de la section locale d'obtenir un mandat de grève	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Le pouvoir de négociation de votre section locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Le temps de libération syndicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.6. En général, combien de fois par année votre section locale organise-t-elle des assemblées générales?

\_\_\_\_\_ (nombre)

8.6.1 Habituellement, quel pourcentage des membres assiste à ces assemblées?

a) En temps normal \_\_\_\_\_ %

b) En période de négociation \_\_\_\_\_ %

8.7. Combien y a-t-il de délégués (représentants de département, de service ou de secteur de votre établissement) dans votre section locale?

\_\_\_\_\_ (nombre)



## Section 9 : Caractéristiques de l'établissement et de la compagnie

- 9.1. Quel est le nom de la compagnie à laquelle votre usine appartient? \_\_\_\_\_
- 9.2. À quel endroit est situé le siège social de la compagnie? (Cochez une seule case)
- |                          |                          |                          |                          |                          |                                     |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Canada                   | États-Unis               | Mexique                  | Europe                   | Asie                     | Alailleurs dans le monde            | Ne sais pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | (précisez) <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 9.3. Votre usine fait-elle partie d'une compagnie qui détient d'autres usines?
- Non ☐ → Allez à la question 9.4
- Oui ☐ ↓
- 9.3.1. Combien compte-t-elle env/iron d'usines (Incluant la vôtre):
- a) Dans le monde \_\_\_\_\_ (nombre) b) Au Canada \_\_\_\_\_ (nombre) c) Au Québec \_\_\_\_\_ (nombre)
- 9.3.2. Dans quelles régions du monde ces usines sont-elles situées?
- (Cochez les régions qui s'appliquent)
- |               |                          |                       |                          |                             |                          |
|---------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| a) Canada     | <input type="checkbox"/> | d) Amérique Centrale/ | <input type="checkbox"/> | g) Australie                | <input type="checkbox"/> |
| b) États-Unis | <input type="checkbox"/> | e) Amérique du Sud    | <input type="checkbox"/> | h) Chine                    | <input type="checkbox"/> |
| c) Mexique    | <input type="checkbox"/> | f) Europe de l'Est    | <input type="checkbox"/> | i) Alailleurs en Asie       | <input type="checkbox"/> |
|               |                          | f) Europe de l'Ouest  | <input type="checkbox"/> | j) Alailleurs dans le monde | (précisez) _____         |
- 9.3.3. Combien de ces usines produisent des produits similaires à ceux de votre usine?
- (Cochez une seule case)
- |               |                          |            |                          |
|---------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Aucunes       | <input type="checkbox"/> | La plupart | <input type="checkbox"/> |
| Quelques unes | <input type="checkbox"/> | Toutes     | <input type="checkbox"/> |
- 9.3.4. Comment comparez-vous votre usine en regard de la technologie dont elle est équipée par rapport aux autres usines de votre compagnie? (Cochez une seule case)
- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| En retard                | Semblable                | En avance                | Ne sais pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 9.3.5. Dans quelle mesure les pièces, composantes ou produits semi-finis fabriqués dans votre usine sont-ils destinés à d'autres usines appartenant à votre compagnie?
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aucunement               | En partie                |                          | Entièrement              |                          |
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 9.3.6. Dans quelle mesure les pièces, composantes ou produits semi-finis utilisés dans votre usine proviennent d'autres usines appartenant à votre compagnie?
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aucunement               | En partie                |                          | Entièrement              |                          |
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 9.4. En quelle année votre usine a-t-elle débuté ses opérations? \_\_\_\_\_
- 9.5. Quel est le nombre total d'employés (cadres et salariés) dans votre établissement? \_\_\_\_\_ (nombre)

**9.6. Dans quel domaine votre établissement œuvre-t-il principalement? (Cochez le ou les domaines appropriés)**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| a) Aliments et boissons <input type="checkbox"/>                    | g) Matériels, appareils et composants électriques <input type="checkbox"/> | m) Cuir et produits analogues <input type="checkbox"/>                       |
| b) Textile et vêtement <input type="checkbox"/>                     | h) Produits chimiques <input type="checkbox"/>                             | n) Papier <input type="checkbox"/>   |
| c) Métal <input type="checkbox"/>                                   | i) Pétrole et charbon <input type="checkbox"/>                             | o) Impression et activités connexes <input type="checkbox"/>                 |
| d) Minéraux non métalliques (ex : bauxite) <input type="checkbox"/> | j) Caoutchouc et plastique <input type="checkbox"/>                        | p) Machinerie <input type="checkbox"/>                                       |
| e) Première transformation des métaux <input type="checkbox"/>      | k) Produit en bois <input type="checkbox"/>                                | q) Matériel de transport <input type="checkbox"/>                            |
| f) Informatique et électronique <input type="checkbox"/>            | l) Meubles et produits connexes <input type="checkbox"/>                   | r) Autres activités de fabrication (précisez) _____ <input type="checkbox"/> |

**9.7. Votre usine agit-elle comme sous-traitant pour d'autres compagnies que la vôtre?**

Non ☐ Oui ☐

**9.8. Combien de vos concurrents majeurs sont situés dans les régions suivantes?**

(Cochez une seule case par énoncé)

	Aucun	Quelques uns	La plupart	Tous
a) Canada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) États-Unis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Mexique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Amérique centrale/Amérique du Sud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Europe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Asie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Australie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9.9. Comment comparez-vous votre usine en regard de la technologie dont elle est équipée par rapport à celle de vos concurrents? (Cochez une seule case)**

En retard	Semblable	En avance	Ne sais pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9.10. Au cours des deux (2) dernières années, comment les aspects suivants touchant les opérations de votre usine ont-ils évolué? (Cochez une seule case par énoncé)**

	Fortement diminué	Légèrement diminué	Ni augmenté ni diminué	Légèrement augmenté	Fortement augmenté
a) La productivité de votre établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La concurrence pour les produits fabriqués dans votre usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La demande pour votre produit principal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Les investissements en technologies nouvelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Nombre d'employés dans votre usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

### Section 10 : Profil du répondant

10.1. Quel poste occupez-vous actuellement dans votre section locale? \_\_\_\_\_

10.2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste? \_\_\_\_\_ ans

10.3. Quel emploi occupez-vous lorsque vous travaillez dans l'usine? \_\_\_\_\_

10.4. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette usine? \_\_\_\_\_ ans

Au cas où nous aurions besoin de communiquer avec vous pour obtenir des précisions, veuillez fournir les renseignements suivants :

Nom \_\_\_\_\_

N° de téléphone (       ) \_\_\_\_\_ Courriel \_\_\_\_\_

**Merci de votre participation à cette enquête!**

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.